

LUIZ CARLOS DE MELO CAVALCANTI – Cap PMAL

**QUALIDADE TOTAL NA ATIVIDADE-FIM DO BATALHÃO DE
POLÍCIA ESCOLAR – UMA PROPOSTA DE EMPREGO NA
POLÍCIA MILITAR DE ALAGOAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Administração Policial.

Orientador: Artur Alberto Calfild – Cel PM RR

Curitiba

2003

**Dedico este trabalho à minha família,
pela compreensão e apoio que me foi dado
neste período de ausência física do lar.**

Agradeço primeiramente a Deus, pelas vitórias alcançadas até a presente data.

Ao Ilmo Sr Cel PM RR Artur Alberto Canfild Orientador de Conteúdo.

A Ilma Srª Profª Maria Elisabete de Oliveira, orientadora metodológica.

A Ilma Srª Drª Tereza Asako Endo, pelos ensinamentos acerca da qualidade total.

A Polícia Militar do Paraná, pelo apoio durante a realização deste curso.

Ao Comando, Oficiais e Praças do BPEsc, pelo apoio ao presente trabalho.

Aos colegas do CAO, sempre presentes.

Se eu pudesse deixar algum presente a você, deixaria aceso o sentimento de amor à vida dos seres humanos. A consciência de aprender tudo o que nos foi ensinado pelo tempo afora. Lembraria os erros que foram cometidos para que não mais se repetissem. A capacidade de escolher novos rumos. Deixaria para você, se pudesse, o respeito àquilo que é indispensável: além do pão, o trabalho. Além do trabalho, a ação. E quando tudo mais faltasse, um segredo: o de buscar no interior de si mesmo a resposta e a força para encontrar a saída.

Mahatma
Gandhi.

SUMÁRIO

LISTAS

LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE SIGLAS.....	ix

RESUMO.....	x
-------------	---

1. INTRODUÇÃO.....	01
--------------------	----

2. METODOLOGIA.....	05
---------------------	----

3. DESENVOLVIMENTO.....	07
-------------------------	----

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE POLICIAMENTO ESCOLAR.....	07
--	----

3.2 A SIGNIFICAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	10
--	----

3.2.1 Sustentação Teórica da Qualidade.....	11
---	----

3.2.1.1 Evolução do processo de Qualidade.....	11
--	----

3.2.2 Princípios da Qualidade Total.....	17
--	----

3.2.3 O Método 5 S.....	23
-------------------------	----

3.2.3.1 Objetivos do Programa 5 S.....	24
--	----

3.2.3.2 Metodologia de Aplicação do 5 S.....	25
--	----

3.3 DETALHAMENTO DAS FASES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA.....	28
--	----

4. PERCEPÇÃO DO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO SOBRE A

QUALIDADE TOTAL.....	29
----------------------	----

4.1 PERCEPÇÃO DO PÚBLICO INTERNO (OFICIAIS).....	29
--	----

4.1.1 Análise e Interpretação das Entrevistas.....	30
--	----

4.2 QUESTIONÁRIO 01 – PERFIL E PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIDADE TOTAL (OFICIAIS DO BPEsc).....	32
---	----

4.3 QUESTIONÁRIO 02 - PERFIL E PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIDADE TOTAL (PRAÇAS DO BPEsc).....	40
---	----

4.4 QUESTIONÁRIO 03 – PERFIL E PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIDADE TOTAL DO PÚBLICO EXTERNO (ESCOLAS).....	50
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	57
5.1 ENTREVISTAS – OFICIAIS SUPERIORES COM FUNÇÃO DE COMANDO..	57
5.2 QUESTIONÁRIO PÚBLICO INTERNO – OFICIAIS E PRAÇAS DO BPEsc...	58
5.3 QUESTIONÁRIO PÚBLICO EXTERNO – ESCOLAS.....	60
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – POSTO OCUPADO NA PMAL.....	32
TABELA 2 – TEMPO DE SERVIÇO PRESTADO À PMAL.....	32
TABELA 3 – TEMPO DE SERVIÇO NO BPESC.....	33
TABELA 4 – GRAU DE SATISFAÇÃO QUANTO AO BPESC.....	33
TABELA 5 - MELHORIA DO BATALHÃO.....	34
TABELA 6 – GRAU DE ESCOLARIDADE.....	34
TABELA 7 – CURSOS NO ÂMBITO DA PMAL.....	35
TABELA 8 – CONDIÇÕES DO ARMAMENTO, MUNIÇÃO E EQUIPAMENTOS.....	35
TABELA 9 – SERVIÇO PRESTADO À SOCIEDADE.....	36
TABELA 10 –EXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE VALORIZAÇÃO DOS RH.....	36
TABELA 11 –PERCEPÇÃO SOBRE QUALIDADE TOTAL.....	37
TABELA 12 – PERCEPÇÃO SOBRE ALGUM PQT.....	37
TABELA 13 – QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	38
TABELA 14 – MORAL DA TROPA COM QUALIDADE TOTAL.....	38
TABELA 15 – RELACIONAMENTO BATALHÃO / COMUNIDADE ESCOLAR.....	39
TABELA 16 – GRADUAÇÃO ATUAL NA PMAL.....	40
TABELA 17 – TEMPO DE SERVIÇO PRESTADO À PMAL.....	40
TABELA 18 – TEMPO DE SERVIÇO PRESTADO AO BPESC.....	41
TABELA 19 – GRAU DE SATISFAÇÃO QUANTO AO BPEsc.....	41
TABELA 20 – MELHORIA DO BATALHÃO ESCOLAR.....	42
TABELA 21 – GRAU DE ESCOLARIDADE DAS PRAÇAS.....	42
TABELA 22 – CURSO DE FORMAÇÃO NA PMAL.....	43
TABELA 23 – CONDIÇÕES DO ARMAMENTO, MUNIÇÃO E EQUIPAMENTOS...	43
TABELA 24 – TRABALHO PRESTADO À SOCIEDADE.....	44
TABELA 25 – ORIENTAÇÕES RECEBIDAS DOS SUPERIORES.....	44
TABELA 26 - ORIENTAÇÕES EM ESCALAS EXTRAS.....	45
TABELA 27 – PARTICIPAÇÃO EM PALESTRAS OU TREINAMENTOS.....	45

TABELA 28 – RELACIONAMENTO OFICIAIS E PRAÇAS DO BPESC.....	46
TABELA 29 – APOIO RECEBIDO DOS OFICIAIS DO BATALHÃO.....	46
TABELA 30 – RELACIONAMENTO DO BPESC E COMUNIDADE.....	47
TABELA 31 – CONHECIMENTO DE PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL.....	47
TABELA 32 – PERCEPÇÃO QUANTO AO PQT.....	48
TABELA 33 – UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DO BATALHÃO ESCOLAR.....	50
TABELA 34 – A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DO BATALHÃO ESCOLAR.....	50
TABELA 35 – REGULARIDADE DO POLICIAMENTO ESCOLAR.....	51
TABELA 36 – TURNO COM MAIS OCORRÊNCIAS.....	51
TABELA 37 – PERCEPÇÃO QUANTO À VISITA DE OFICIAIS.....	52
TABELA 38 – PERCEPÇÃO QUANTO AO OBJETIVO DA VISITA.....	52
TABELA 39 - COMPORTAMENTO DOS POLICIAIS MILITARES.....	53
TABELA 40 – IMPORTÂNCIA DA PARCERIA PM X SOCIEDADE.....	53
TABELA 41 – ESPANCAMENTOS A CIVIS DURANTE O SERVIÇO.....	54
TABELA 42 – GRAU FORMAÇÃO DOS POLICIAIS DO BPESC.....	54
TABELA 43 – APRESENTAÇÃO PESSOAL DOS POLICIAIS DO BPESC.....	55
TABELA 44 – CONHECIMENTO DE PROGRAMA QUALIDADE TOTAL	55
TABELA 45 - IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO PQT NO BPesc.....	56

LISTA DE SIGLAS

AVM – Associação da Vila Militar

BPEsc – Batalhão de Polícia Escolar

CFO – Curso de Formação de Oficiais

COPOM - Centro de Operações da Polícia Militar

CPC – Comando do Policiamento da Capital

CPI – Comando do Policiamento do Interior

PM – Polícia Militar ou policial militar

PMAL – Polícia Militar de Alagoas

PQT - Programa de Qualidade Total

PROERD – Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência

QO – Quadro de Organização

REMOP – Regulamento para Movimentação de Oficiais e Praças da PMAL

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo um estudo de caráter descritivo, qualitativo e comparativo, e viabilizar a implantação de um Programa de Qualidade Total na atividade-fim do Batalhão de Polícia Escolar, da Polícia Militar do Estado de Alagoas, a partir de um estudo de caso da implantação de tal programa na Polícia Militar do Estado do Paraná, mais precisamente no 4º Batalhão de Polícia Militar, situado na cidade de Maringá.

Foi realizada uma pesquisa de campo com Oficiais e Praças pertencentes ao Batalhão, além de duas entrevistas, uma com o Comandante do Policiamento do Interior e a outra com o Comandante do Batalhão Escolar. Tanto nas entrevistas como nos questionários, a receptividade por tal programa foi total; tanto os Oficiais quanto as Praças inquiridas, demonstraram a importância de um programa dessa magnitude, no sentido de gerar benefícios para os seus clientes internos e externos, representados respectivamente pelos componentes da Unidade e pela comunidade escolar da capital alagoana.

Com a globalização, a qualidade total tornou-se a condição essencial para qualquer empresa permanecer no mercado, os produtos e serviços devem ser desenvolvidos no grau de excelência, pois o consumidor final está cada vez mais exigente nesse aspecto.

As instituições públicas, como é o caso das Polícias Militares, não podem ficar fora desse processo; o cidadão exige um serviço de segurança com boa qualidade. Para a nossa própria sobrevivência, temos que buscar o envolvimento de todos os policiais-militares a fim de desenvolver nossos serviços para que o nosso consumidor final fique plenamente satisfeito.

É o que estamos propondo para a Polícia Militar de Alagoas, através de um projeto-piloto da Qualidade Total no Batalhão de Polícia Escolar, que posteriormente poderá ser expandido para as demais Unidades da Corporação

1. INTRODUÇÃO

O mundo moderno, especialmente o século XX, foi marcado por grandes e rápidas mudanças. A tendência mundial é a globalização da economia bem como diversos conceitos sociais, gerando a necessidade da otimização de resultados produtivos cada vez maiores.

A principal descoberta das empresas privadas no final do século passado é que qualidade dá retorno. É uma estratégia de negócios assentada em uma economia cada vez mais competitiva e globalizada.

A presente monografia que teve como tema a Qualidade Total na Atividade-Fim do Batalhão de Polícia Escolar - BPEsc, da Polícia Militar de Alagoas, como projeto-piloto de qualidade, nossa opção pelo BPEsc, se deu por sua área de atuação em toda a cidade de Maceió-AL. Através do referido projeto, onde farão parte todos os componentes Batalhão, inclusive os da atividade-meio, já que a mesma dá sustentação à atividade-fim, procuramos demonstrar através do método 5 S a importância da filosofia da qualidade total em uma Corporação policial militar.

O nosso objeto de estudo é o policiamento escolar realizado nas escolas públicas da cidade de Maceió-AL. A identificação dos pontos fracos da Unidade, em relação ao serviço prestado é de fundamental importância, o aperfeiçoamento através da instrução, aplicação de novas modalidades de policiamento, condições de trabalho e a apresentação pessoal do policial.

Se a qualidade total na atualidade é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa, os mecanismos de controle de qualidade dos serviços prestados pelo BPEsc são de fundamental importância para orientar uma futura Diretriz do Comando-Geral acerca da filosofia da Qualidade Total para toda a Corporação.

O conceito de qualidade está ligado a dois aspectos fundamentais – o ambiente interno e externo da empresa.

O primeiro está voltado ao público interno da empresa, conforme as especificações do produto, que incluem listas de peças e submontagem, desenhos com exigências de qualidade, especificação de compra e técnica de processamento.

O segundo está direcionado ao seu público externo, unificando a empresa em torno de um objetivo comum, gerando especificação sutil que satisfaça os clientes.

O melhoramento contínuo da qualidade começa pelo ser humano. Romper as barreiras da hierarquia é fundamental para qualquer empresa que tem como meta a qualidade total. Quando esta meta se difunde, ela fortalece as relações horizontais (relações entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico) e verticais (relações com superiores) dentro da estrutura organizacional, facilitando a comunicação com a empresa inteira. Como benefício, tem-se maior eficiência no processamento e realimentação de informações, reunindo as pessoas em torno de um objetivo comum. Em qualidade total não existem fórmulas prontas, nada pode ser considerado pronto e acabado, sempre há como aperfeiçoar, cabendo a cada policial encontrar os meios de realizar o melhor, orientado por uma Diretriz emanada do comando do Batalhão, sempre em benefício da comunidade. As soluções devem ser endógenas, pois não adianta ficarmos aguardando soluções que cabem a outros, o que tem acontecido e, com isso, temos permanecido inertes, em crescente estado de obsolescência. Os padrões devem ser fixados e serem constantemente desafiados, revisados e substituídos por padrões mais novos e melhores. Devem-se eliminar todas as perdas, conscientizando o policial-militar para repensar o seu desempenho e o de sua Unidade, perante a Corporação e a comunidade assistida, e organizar, de forma sistêmica, os seus conceitos e habilidades com vistas a aperfeiçoar sua performance, de modo a somar na construção de uma massa crítica capaz de impulsionar a seu Batalhão rumo ao progresso, para que não fique na contra-mão de história e atenda eficazmente aos anseios da comunidade como um todo, especialmente a escolar que é seu grande alvo.

O conhecimento e a informação são os produtos mais valiosos e as grandes armas do terceiro milênio. Quem detém o conhecimento, detém o poder. Um profissional despreparado e mal informado, em curto prazo não terá mais espaço nas corporações policiais-militares, pois na atualidade a tendência é a sociedade cobrar cada vez mais serviços eficientes, rápidos e de qualidade e a Polícia Militar de Alagoas não pode fugir dessa tendência mundial.

Segundo CANFILD¹ (2002, p.3-4), “é necessário avançar na busca da administração descentralizada, da gestão participativa e no desenvolvimento de verdadeiros líderes. Neste quadro é fundamental que se caminhe na busca da qualidade total, em todos os setores da organização, e para tanto é necessário que se dê o primeiro passo, rumo à satisfação de nossos clientes sejam eles internos e/ou externos”.

A qualidade total deve ser tratada como um objetivo a ser alcançado e não como função, exige postura e mudança de hábitos e atitudes dos policiais-militares, ela só é função para o comitê de qualidade do Batalhão. Para os demais Oficiais e Praças ela é um objetivo desdobrado do objetivo estratégico do Comando da Unidade. Não faz diferença o efetivo existente, a qualidade total deve ser sempre perseguida.

No Brasil, a filosofia da qualidade total começou a ser implementada a partir de 1990, com mais de quatro décadas de atraso. O conceito de qualidade total é pouco entendido, principalmente pelas empresas públicas. Pode-se assegurar a qualidade de quatro formas. As mais antigas são a inspeção e o controle estatístico da qualidade, típicas do que se passa do lado de dentro das organizações. As mais recentes formas são a garantia da qualidade e a gestão estratégica, envolvida com o que ocorre na fronteira que separa o Batalhão e o seu público-alvo. A gestão estratégica da qualidade inclui a garantia desta, sendo mais abrangente e por sua vez a garantia da qualidade inclui o controle estatístico. Finalmente, a inspeção da qualidade que está inteiramente contida no asseguramento da qualidade através de técnicas de controle estatístico. A qualidade tem uma relação estreita com a inovação tecnológica da Corporação como um todo, aliado a policiais-militares bem formados e constantemente recebendo instruções adicionais para bem servir a comunidade.

Atualmente, a gestão da qualidade abrange uma visão macro da existência humana, influenciando modos de pensar e de agir. Qualidade não significa apenas o controle do policial-militar que executa o policiamento, através do uso de ferramentas e métodos de gestão. Num sentido mais amplo, o conceito de

¹ CANFILD, Artur A. Gestão pela Qualidade: Harmonia e Equilíbrio. Curitiba: AVM, 2002.

qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e eficácia organizacionais.

O nosso principal objetivo é trazer esses conceitos para as empresas públicas, especificamente à Polícia Militar de Alagoas. A intenção primordial do presente trabalho monográfico é prover subsídios ao Comando, através da implantação do programa 5 S no Batalhão de Polícia Escolar (BPESc), para uma futura implantação de um programa de qualidade total na Corporação como um todo.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho científico foi caracterizado quantos aos aspectos descritivo e quantitativo.

Com relação ao aspecto descritivo, o principal objetivo foi conhecer o público interno, Oficiais e Praças pertencentes ao BPEsc, nível educacional, vocação pela profissão, nível atual de satisfação, apoio e condições recebidas para bem desempenhar o seu mister. Bem como conhecer a visão do público externo sobre o serviço desempenhado pelo Batalhão. Segundo TREVINÓS², (1997, p. 110) “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Quanto ao aspecto quantitativo, pela adequação da questão enfocada, a qualidade total na atividade-fim do BPEsc, objetivando ouvir a opinião do público interno do Batalhão, sobre os serviços desempenhados, ouvindo opiniões para a melhoria da qualidade, já que principalmente os Cabos e Soldados, que são os homens de execução, têm a vivência do dia-a-dia do serviço, sugestões devem ser analisadas e se aprovadas pelo Comando, aplicadas à rotina do serviço.

O público-alvo da amostra, foi constituído pelo Cmt do Policiamento do Interior (CPI) e Cmt do BPEsc, que foram inquiridos através de entrevistas semi-estruturadas. Os demais Oficiais, Subtenentes, Sargentos, Cabos e Soldados pertencentes ao Batalhão, foram inquiridos através de questionários. Também fizeram parte do público-alvo, diretores e professores de 10 (dez) escolas atendidas pelo BPEsc.

A coleta de dados foi efetuada através de questionários, aplicados a 11 (onze) Oficiais do BPEsc, 92 (noventa e dois) praças do referido Batalhão e 85 (oitenta e cinco) pessoas do público externo (diretores e professores), perfazendo um total de 188 (cento e oitenta e oito) questionários e 02 (duas) entrevistas. Tal amostragem serviu de base para compilarmos e procedermos a análise dos dados.

Para a realização do presente estudo, foram escolhidos como instrumentos de coleta, entrevista semi-estruturada, para o Cmt do CPI e BPEsc, e questionários

² TREVINOS. Augusto N. Silva. Introdução a pesquisas em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

para os Oficiais do Batalhão, Subtenentes, Sargentos, Cabos, Soldados, Diretores e Professores de escolas que recebem os serviços do mesmo.

Com relação ao público interno, foram levantadas diversas variáveis: gosto pela profissão, tempo de serviço, qualidade do serviço, instrução de manutenção, nível social, procedimentos e turnos de serviço, grau de motivação e qualificação, fiscalização do serviço, padrão dos uniformes, viaturas, armamentos e equipamentos.

Quanto ao público externo, observamos o conceito da população, especialmente as comunidades escolares, de 10 (dez) escolas públicas atendidas pelo Batalhão na cidade de Maceió-AL. Foi verificado: o padrão do serviço, regularidade do policiamento, o turno de maior incidência de ocorrências, visitas de oficiais nas escolas, procedimentos durante a abordagem, importância da parceria entre a sociedade e a Polícia Militar, grau de formação, educação e apresentação pessoal dos policiais, e conhecimento do programa de qualidade total.

Com a aplicação de tal método, traçamos um perfil geral das atividades desempenhadas pelo BPEsc do ponto de vista de seus clientes internos e externos, a fim de que possamos fornecer subsídios para uma possível mudança no policiamento escolar da capital alagoana objetivando sempre a qualidade.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE POLICIAMENTO ESCOLAR

O policiamento escolar é uma modalidade de policiamento ostensivo, definido pelo Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200), aprovado pelo Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983, em seu Capítulo II – Da Conceituação e Competência, item 19, consta: Policiamento Ostensivo “ação policial, exclusiva das Polícias Militares, em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública”, e acrescenta: São tipos desse policiamento, a cargo das Polícias Militares, ressalvadas missões peculiares das Forças Armadas, os seguintes:

- Ostensivo geral, urbano e rural;
- De trânsito;
- Florestal e de mananciais;
- Rodoviário e ferroviário, nas estradas estaduais, portuárias;
- Fluvial e lacustre;
- De rádio patrulha terrestre e aérea;
- Da segurança externa dos estabelecimentos penais do Estado;
- Outros, fixados em legislação da Unidade Federativa, ouvido o Estado-Maior do Exército, através da Inspetoria-Geral das Polícias Militares, que foi extinta, ficando o COTER (Comando de Operações Terrestres) responsável por tal missão.

O Batalhão de Polícia Escolar é uma Unidade que integra o Comando de Policiamento da Capital da Polícia Militar de Alagoas. Foi criado pelo Decreto nº 35.754, de 04 de maio de 1993, com a missão de realizar o policiamento ostensivo nas escolas públicas e privadas da capital alagoana, com o intuito de prevenir e reprimir atos delituosos contra os corpos docente e discente das escolas e comunidade adjacente. Atualmente está atuando apenas nas escolas públicas, em face do seu reduzido efetivo.

A criança e o adolescente precisam de segurança em seu deslocamento de casa para escola e vice-versa, além de proteção a sua integridade física e mental nas áreas internas e externas adjacentes a esta, visando à prevenção, evitando que influências negativas de origem interna ou externa possam interferir colocando em risco a sua integridade física e dos corpos docente e discente das escolas, comprometendo conseqüentemente a aprendizagem, além de provocar reflexos negativos no comportamento dos alunos.

Como influências negativas externas, destacamos os acidentes de trânsito, assaltos a alunos, sedução de adolescentes, incentivo ao uso de drogas ilícitas, sendo a mais popular a maconha, e lícitas como o cigarro e o álcool, muitas vezes motivados pelos amigos. No interior das escolas existem alunos viciados em drogas, líderes de “galeras” rivais que, precisam ser identificados, pelo serviço de inteligência do Batalhão, com a ajuda da própria comunidade escolar, já que algumas vezes estes tumultuam o bom andamento das unidades escolares, chegando com menor freqüência ao uso de violência, o que tem gerado constantes solicitações de policiamento escolar, oriundas dos diretores das escolas ao Comando do BPEsc.

Educação, saúde e segurança, são necessidades básicas do cidadão, sendo, constitucionalmente, dever do Estado, em assegurar prioritariamente, entre outros, esses três direitos fundamentais, que no caso particular da segurança, como prevê a Constituição Federal, “é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos”.

O policiamento escolar é executado pelas Praças do Batalhão de Polícia Escolar, especificamente pelos Cabos e Soldados, fiscalizado pelos Subtenentes e Sargentos e Supervisionado pelos Capitães e Tenentes.

Não existe um critério de seleção para policiais-militares pertencerem ao BPEsc, assim como nas demais Unidades da Corporação, os referidos são remanejados através de ato do Diretor de Pessoal, sem que tenham preenchido nenhum pré-requisito para o exercício de tal função.

Ao chegar no Batalhão, o policial-militar não passa por nenhum estágio, a fim de que possa executar o serviço. Como a carência é muito grande, principalmente do homem de execução, que é o Cabo ou Soldado, após o período de trânsito previsto no Regulamento para Movimentação de Oficiais e Praças da PMAL - REMOP, já começam a desempenhar de imediato a atividade.

O serviço é executado por duplas de Cabos e Soldados em 03 (três) turnos, nos horários das 06h30min às 12h30min, das 12h30min às 18h30min e das 18h30min às 22h40min, nas proximidades das escolas através do policiamento ostensivo a pé, na maioria, ou motorizado, como é o caso do Centro Educacional de Pesquisas Aplicadas (CEPA), que é composto de por (onze) escolas.

Ao chegar ao local de trabalho, o policial posiciona-se na frente da escola, e sendo solicitada a sua presença pela direção no interior da mesma, no sentido de resolver qualquer incidente que esteja alterando a convivência pacífica dos alunos, atende prontamente. Através do método de persuasão, de preferência utilizando sempre o diálogo e/ou negociação, os policiais procuram resolver o problema, o qual, na maioria das vezes, é de origem disciplinar e cabe à direção sua resolução; quando o caso é de polícia são tomadas as providências de praxe. A dupla de policiais também presta serviço de segurança à comunidade residente nas proximidades das escolas, resolvendo os incidentes no local, quando possível, ou solicitando apoio através do Supervisor do Batalhão ou do Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM).

Os policiais-militares deslocam-se diretamente de suas residências para a execução do serviço previamente escalado, sendo fiscalizados por 01 (um) Subtenente ou Sargento rondante, que passa nas escolas de sua área, colhendo assinaturas dos mesmos a fim de confirmar a presença, passando orientações em relação ao serviço, o qual é supervisionado por 01 (um) Oficial, Tenente ou Capitão.

Ao término de seu turno de serviço, o policial-militar espera a substituição, se for o caso, e desloca-se para a sua residência.

O BPEsc, apesar do empenho do Comando e demais Oficiais, não consegue atender toda a demanda de solicitações de policiamento das escolas públicas, e não está atendendo de forma direta nenhuma escola particular, possui um efetivo de 279 (duzentos e setenta e nove) policiais-militares (Oficiais e Praças), sendo 232 (duzentos e trinta e dois) disponíveis, dos quais 18 (dezoito) estão na atividade-meio e 47 (quarenta e sete) indisponíveis (férias, licença especial, cursos, etc..), de um efetivo previsto no Quadro de Organização - Q.O./2003 de 656 (seiscentos e cinquenta e seis) policiais militares, (Fonte BPEsc, Novembro/2003), como se observa, o efetivo disponível está abaixo da metade do previsto.

Diante do efetivo reduzido, urge então a necessidade de uma mudança de filosofia capaz de promover alterações, no sentido de que o efetivo da Unidade que hoje atende apenas 71 (setenta e uma), ou seja, 37,77% das 188 (cento e oitenta e oito) escolas públicas existentes na capital alagoana, seja capaz de atender diretamente, através do policiamento a pé e com a intensificação do motorizado, através da aquisição de novas viaturas, um maior número de escolas possível, inclusive as particulares em um segundo esforço. Para isso mister se faz uma mudança de comportamento, no sentido de dinamizar antigos conceitos, proporcionando melhorias sentidas e observadas pelos integrantes do Batalhão e pela população beneficiária.

As resistências naturais a qualquer mudança tendem a ser superadas, para tanto o treinamento deverá ser árduo, contando com a participação irrestrita de todos e apoio do Comando.

3.2. A SIGNIFICAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

Qualidade total tem a finalidade de satisfazer simultaneamente todas as partes que constituem uma organização ou empresa, funcionários como um todo, desde o mais simples até o alto executivo e os clientes, que são o objetivo maior da existência de qualquer empresa, através do atendimento de suas necessidades e demandas.

É um processo de transformação da empresa ou organização tradicional para organizações adaptativas, flexíveis, sempre tendo em vista as mudanças que ocorrem a cada segundo e as tendências do meio ambiente, pois o processo de qualidade total não tem fim, depois de começado tem que ser sempre aperfeiçoado, sempre há como melhorar.

3.2.1 Sustentação Teórica da Qualidade

3.2.1.1 Evolução do processo de qualidade

a) Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade é muito relativo, ou seja, varia de acordo com o entendimento e as necessidades do consumidor aliado ao produto ou serviço oferecido.

Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer. Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, as necessidades do cliente.

De acordo com a ISO 8402 “qualidade é a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas”.

Conforme os conceitos acima citados, observamos que o caráter da qualidade é relativo, assim como seu objetivo, que é satisfazer necessidades do ser humano, ou seja, na extremidade da linha está sempre o consumidor com requisitos a serem satisfeitos, os quais a empresa tem a obrigação de observar: desempenho, disponibilidade, confiabilidade, segurança, aspectos econômicos, aspectos estéticos e serviços associados.

b) Histórico da Qualidade

Há duzentos anos, quando se iniciava a Revolução Industrial, o percentual de trabalhadores na indústria era irrisório. Esse percentual cresceu, paulatinamente, até atingir níveis elevados, nos dias atuais, está em declínio, devido principalmente à crescente automação da indústria.

Na área de serviços, ocorre o inverso. Hoje estamos observando um crescimento da participação dos trabalhadores; mesmo as grandes organizações

industriais têm como parte considerável de seus lucros associada à prestação de serviços.

Estamos vivendo a era do conhecimento. Não basta produzir ou prestar serviços, o profissional precisa conhecer profundamente o mercado em que atua, a fim de se posicionar à frente dos concorrentes e estar preparado para a chegada de novos competidores. O conhecimento passou a ser um ativo precioso no ambiente organizacional, sendo uma competência essencial ao posicionamento estratégico.

c) Qualidade na Indústria

A manufatura sempre foi considerada uma arte nobre. Todo artesão tinha orgulho do seu próprio trabalho, que levava seu nome. Tudo era definido por ele, desde a compra de matéria-prima até o preço de venda e o controle da qualidade. O know-how era passado de pai para filhos e destes para os aprendizes, que atuavam ao lado dos mestres.

Após a Revolução Industrial, no século XIX, o processo, antes artesanal, transferiu-se para as fábricas. Originada na Europa, a Revolução Industrial foi a mola mestra para o sistema de fábricas, que subdividiu o negócio em tarefas múltiplas e especializadas, tornando ultrapassados artesãos e pequenos comércios. Muitos artesãos passaram a trabalhar em fábricas, e muitos proprietários tornaram-se supervisores de produção, já que havia oportunidades para operários qualificados e semiquualificados.

Gerenciar a qualidade, na época era função exclusiva da produção. As fábricas maiores, com processos de produção mais complexos, tinham inspetores de qualidade nas próprias linhas de montagem, e estes se reportavam aos supervisores de produção. A qualidade era garantida pelo esforço dos trabalhadores, supervisionada pelos inspetores de linha.

Os Estados Unidos adotaram a mesma prática. A produção em massa de bens manufaturados tornou-se possível mediante a divisão do trabalho e a criação de peças intercambiáveis, o que não foi bem assimilado pela sociedade, acostumada a ter seus bens feitos sob medida. (MARSHALL, 2003, p.19).

No século XIX, nos EUA, Frederick Taylor foi pioneiro em gerenciamento científico, considerado o fundador da moderna teoria da administração, provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época. Sua meta principal foi tentar eliminar as perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade, através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. Taylor imprimiu aos processos de produção um ritmo nunca visto antes, através do estudo dos tempos-padrão; os operários trabalhavam o mesmo número de horas e produziam muito mais, através da racionalização dos métodos de produção. Os engenheiros industriais eram formados para planejar os métodos de trabalho e estabelecer os padrões de um dia de trabalho, pensavam o tempo todo em como tornar as tarefas mais simples, e os trabalhadores e supervisores, por sua vez, apenas aplicavam o que lhes era proposto.

De acordo com o pensamento de Taylor, uma das principais obrigações da administração industrial era estudar cientificamente cada elemento da produção, já que os operários não tinham condições de analisar o seu trabalho e estabelecer racionalmente qual o processo mais eficiente. O que tornou a indústria norte-americana líder mundial em produtividade.

Taylor defendia os seguintes princípios: Administração participativa, separação do planejamento da execução, aumento da produtividade e criação de departamentos centralizados de inspeção. Mas o sistema de Taylor teve consequências negativas, especialmente por ignorar os relacionamentos humanos no trabalho. A qualidade do produto final ficava em segundo plano. Devido à produtividade elevada, a prioridade do supervisor de produção era cumprir prazos. Para restaurar o equilíbrio entre qualidade e produtividade, foram criados departamentos centrais de qualidade, liderados por um inspetor-chefe, responsável pelos inspetores de linha.

O engenheiro francês Henri Fayol implantou a abordagem anatômica e estrutural da empresa, substituindo a abordagem analítica e concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Defendia uma visão anatômica da empresa em termos de organização formal, isto é, a síntese dos diferentes órgãos

que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo. (SILVA³, 1998, p. 19).

Fayol através do enfoque dos problemas da administração completou as idéias de Taylor, as quais eram direcionadas para os métodos de trabalho. Distinguiu em seis grupos de atividades as operações de qualquer empresa: Técnicas (produção, fabricação e transformação); Comerciais (compras, vendas e trocas); Financeiras (busca e gerência de capitais); Segurança (proteção dos bens e pessoas); Contabilidade (inventário, balanço, custo e estatística) e Administração (previdência, organização, comando, coordenação e controle).

Os princípios de Fayol foram sintetizados por seus seguidores em nove princípios de administração: Unidade de comando, unidade de direção, autoridade, ordem, subordinação dos interesses particulares aos gerais, eqüidade / justiça, união pessoal, estabilidade pessoal, estímulo / motivação do pessoal.

Através da criação de um departamento de engenharia e inspeção na Bell System e a Western Electric – sua unidade industrial – em meados da década de 1920, observou-se a primeira iniciativa de controle estatístico de processo (CEP), com a finalidade de resolver os problemas criados pelos defeitos de seus produtos e pela falta de coordenação entre seus departamentos. Os responsáveis foram George Edwards e Walter Shewhart.

Shewhart criou e desenvolveu o ciclo PDCA (plan, do, check, act), difundido por Deming anos depois.

A tecnologia da qualidade foi bastante desenvolvida com a II Guerra Mundial, conceitos básicos de controle de qualidade se expandiram rapidamente. Foram desenvolvidas técnicas de análise de falhas para resolver problemas, profissionais da engenharia da qualidade se envolveram nos estágios iniciais de projetos de novos produtos.

³ SILVA, João Martins da, 5 S: O ambiente da qualidade. Belo Horizonte, MG: Fundação Chiristiano Ottoni, 1994.

d) Qualidade no Japão

Praticamente toda a área industrial do Japão foi destruída na II Guerra Mundial; a situação do país era de devastação total, e a população não possuía moradia nem alimentação adequadas. As conseqüências da guerra eram ainda mais sentidas, por tratar-se de um país com extrema escassez de recursos naturais, de reduzidas dimensões territoriais (22,86 vezes menor que o Brasil) e cujos produtos eram conhecidos mundialmente como de péssima qualidade, não encontrando mercado, apesar do baixo preço. O parque industrial americano voltou a monopolizar o mercado de bens de consumo, para os quais havia grande procura e nenhuma concorrência, os americanos detinham 40% da economia mundial e apenas 7% da população.

Através do plano Marshall, que na Europa significou ajuda econômica em condições extremamente favoráveis, o Japão iniciou um trabalho de orientação técnica especializada a fim de recuperar a grande defasagem existente e implantar modernas técnicas de gestão, dando ênfase à qualidade.

Os Estados Unidos fundaram em 1946 a American Society for Quality Control (ASQC, hoje chamada ASQ) e, no Japão, a Japanese Union of Scientists and Engineers (Juse), com o objetivo de desenvolver e disseminar práticas e métodos da área da qualidade. Sendo uma das primeiras medidas da Juse, formar um Grupo de Pesquisa de Controle da Qualidade, tendo como principais membros Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa e Tetsuichi Asaka, os quais lideraram o controle de qualidade japônês.

e) A Qualidade na Polícia Militar

As Polícias Militares, durante um longo período, não se preocuparam com a necessidade de ouvir a comunidade sobre a qualidade dos serviços desempenhados e seu conceito em relação aos mesmos. Com a redemocratização do país houve uma certa abertura nas Corporações e estas passaram a ver o cidadão como um cliente e não como oponente, enfocando seu trabalho de polícias preventivas

voltadas para a valorização do policial baseada nos princípios dos Direitos Humanos, sendo a Polícia Militar do Estado de São Paulo a primeira corporação a implantar um programa de qualidade total, no ano de 1996.

Na Polícia Militar do Paraná, o programa foi implantado no 4º Batalhão de Polícia Militar, situado na cidade de Maringá, no ano de 1999.

Nessa área, a Polícia Militar de Alagoas, ainda não dispõe de um programa específico voltado para a qualidade total dos seus serviços. Não se pode negar o empenho do Comando-Geral, através de um planejamento operacional do seu Estado-Maior e grandes Comandos (CPC e CPI), nas Unidades Operacionais da Corporação, exigindo cada vez mais dos policiais-militares alagoanos, eficiência e eficácia no serviço prestado à comunidade, através da conscientização e usando o ferramental de controle disciplinar que dispõe, visando um serviço de qualidade para a comunidade alagoana.

Segundo VALLA⁴, (1999, p. 229) “um programa de qualidade total na área das operações policiais- militares, deveria envolver, no mínimo, os seguintes pontos:

- Cumprir com excelência a finalidade para qual o órgão foi criado, aí incluídos os comandos intermediários ou regionais e as unidades operacionais;
- Fazer com que todos os policiais-militares sintam orgulho e satisfação da organização e de seu trabalho que, no caso, envolvem ações de comando relacionadas com a auto-estima, isto é, com o moral da tropa;
- Criar um clima de confiança mútua, eliminando a timidez de participar e quebrando barreiras entre os diversos órgãos e escalões; e
- Fazer certo as coisas certas “.

⁴ VALLA, Wilson Odirley. Doutrina de Emprego de Polícia Militar e Bombeiro Militar. Curitiba:AVM, 1999.

3.2.2 Princípios da Qualidade Total

A metodologia de gestão pela qualidade total está baseada fundamentalmente em princípios que devam estar incorporados a todas as atividades executadas pela empresa, sejam elas estratégicas ou operacionais.

Esses princípios constituem em desejável referencial metodológico para obtenção da qualidade no processo de uma empresa moderna, que tem em seus clientes o foco da gestão. Não são conceitos rígidos e teóricos, devendo servir de parâmetro para uma efetiva mudança de atitudes e valores.

É fundamental que os princípios, depois de ajustados às características da empresa, (setor, porte, estrutura e cultura), sejam disseminadas e sirvam de base para as ações de todos.

1) Princípio da Total Satisfação dos Clientes

Basicamente, todas as definições de qualidade destacam o termo satisfação do cliente, vejamos. Ishihawa apresentava a definição da JIS – Japanese Industrial Standards como “sistema ou estrutura para produzir de forma econômica produto ou serviço compatíveis com a exigência do usuário ou consumidor. Pelo fato de o moderno controle da qualidade incorporar também as técnicas estatísticas, denomina-se também controle estatístico da qualidade”. Ou ainda, a sua própria, “desenvolvimento, projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico e o mais útil, proporcionando satisfação ao usuário”.

É preciso buscar a excelência no atendimento, diferenciando-se de seus concorrentes e assegurando a satisfação de todos os tipos de clientes: externos e internos, diretos e indiretos, vizinhos e meio ambiente.

2) Princípio da Gerência Participativa

É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias para um nivelamento entre o corpo funcional. As decisões devem ser comparadas

num amplo processo participativo que mobilizem todos os componentes do Batalhão, os quais devem estar envolvidos com o resultado positivo ou negativo do serviço desempenhado, gerando um grau de responsabilidade e decisão na execução do mesmo. O objetivo principal é conseguir o efeito “sinergia”, onde o todo é maior do que a soma das partes.

3) Princípio do Desenvolvimento dos Recursos Humanos

O sentido maior deste princípio é buscar a valorização do capital humano no BPEsc, enfocando o seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na obtenção da qualidade total. Este enfoque implica em uma nova postura que preconiza a mudança de comportamento e atitudes na Unidade. A capacitação e o treinamento cumprem um papel fundamental na modernização do Batalhão. Todos os policiais-militares devem ser capacitados e treinados para o melhor desempenho de suas atividades. Os programas de treinamento devem ser elaborados a partir das diretrizes, metas e prioridades estabelecidas pelo comando da Unidade, bem como devem abranger aspectos relativos à carência na educação ou formação dos policiais.

A política de recursos humanos na Polícia Militar de Alagoas como um todo deve ter como um de seus objetivos básicos, promover a motivação da tropa, o que pode ser feito, por exemplo, através de programas de incentivos e avaliação de desempenho com enfoque na melhoria da qualidade.

A satisfação com o trabalho decorre das condições para execução deste, oferecidas pela Corporação. A aparência das instalações físicas, o estado de conservação dos equipamentos, o funcionamento, das comunicações e dos serviços de suporte, o suprimento de materiais, a higiene do local e das pessoas são, entre outros fatores, que influenciam na disposição de trabalho dos funcionários. Deve haver uma preocupação com a integridade física através de uma política de segurança do trabalho bem como uma constante preocupação na compatibilização dos perfis profissionais com as funções exercidas.

4) Princípio da Constância de Propósitos

Para qualquer empresa, inclusive a pública, a qualidade do seu produto resulta de um trabalho integrado de todo seu pessoal, não devendo de forma alguma considerá-lo como resultado do trabalho de um único departamento, no nosso caso de Polícia Militar, em uma única Companhia de determinado Batalhão. Portanto, com referência à qualidade, deverão participar todos os componentes da escala hierárquica, do Soldado ao Coronel Comandante do Batalhão, todos inteirados numa mesma constância de propósitos e com o mesmo objetivo.

Assim, a adoção de novos valores é um processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os princípios que norteiam a mudança desejada devem ser repetidos e reforçados até que a mesma se torne irreversível. Deve se prevenir que a entrada de novos Comandantes não cause solução de continuidade nos planos sem que haja uma análise crítica mais cuidadosa.

O papel do Comandante é fundamental na persistência de atuação. É preciso ter carência nas idéias e transparência na execução. A prioridade de um projeto é definida através das atitudes e cobranças dos dirigentes.

A definição de propósitos através de um processo de planejamento estratégico participativo, integrado e baseado em análise de dados íntegros e abrangentes, determina o comprometimento, a confiança, o alinhamento e a convergência de ações.

5) Princípio do Aperfeiçoamento Contínuo

Estamos vivendo uma época de mudanças muito rápidas em que as necessidades da sociedade se alteram com a renovação tecnológica ou de costumes, alimentados pela mídia nas suas mais diversas formas. Devemos ficar atentos para as mudanças, as quais estão acontecendo de forma vertiginosa, ou talvez até na razão de uma progressão geométrica, o desenvolvimento tecnológico está gerando profundas alterações na economia mundial. Na verdade, pode-se falar em uma verdadeira mutação econômica, que atinge em cheio a área de segurança,

mediante a qual perdem valor as coisas tangíveis, e passam a ser valorizadas as intangíveis.

Neste contexto, torna-se imprescindível implantar uma cultura de mudança, comprometida com o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados pelo Batalhão de Polícia Escolar à comunidade maceioense, expurgando atitudes de paternalismo, acomodação, passividade, submissão e individualismo.

A internalização da filosofia do aperfeiçoamento contínuo é percebida quando o Batalhão supera em qualidade de serviços as expectativas da comunidade, ganhando admiração e reconhecimento desta.

6) Princípio da Gerência de Processos

O Batalhão deve ser encarado como um grande processo com a missão de atender às necessidades da população assistida, através da produção de um serviço eficiente e rápido, gerado a partir de uma diretriz do Comando da Unidade, devidamente passada para a tropa, através dos Oficiais responsáveis pela instrução nas Companhias do Batalhão.

Gerenciar processo significa aplicar constantemente o ciclo PDCA, que significa: **plan** de planejar, **do** de executar, **check** de verificar e **act** de atuar corretamente.

7) Princípio da Delegação

Delegação significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. O que quase sempre é feito através de procedimentos escritos. Porém, em situações imprevisíveis, o bom senso deve prevalecer sobre o regulamento. Um elemento facilitador dessa delegação não escrita é o conhecimento por parte de todos os componentes da Unidade, dos princípios sobre os quais deve atuar. A presteza com que atende a comunidade determina muitas vezes uma maior aproximação ou distanciamento da mesma.

Delegar também significa transferir poder e responsabilidade para determinada pessoa, mexendo assim com aspectos comportamentais. Nesse sentido, medos ou barreiras precisam ser enfrentados e vencidos para um efetivo exercício da delegação.

Outra forma de delegação que vem sendo adotada é a terceirização, processo que deve ser implementado de forma gradual e exaustivamente discutido, para garantir um relacionamento firme e maduro entre o Batalhão e sua comunidade assistida.

8) Princípio da Disseminação de Informações

Na atualidade, o fluxo de informações entre o Comandante do Batalhão e o Soldado, que é o homem de execução, não é realizada de forma direta, este geralmente delega ao seu Subcomandante e demais Oficiais esta missão, porém, pelo menos uma vez por mês o mesmo deve reunir toda a tropa e passar as informações que julgue serem importantes para melhorar a qualidade do serviço, a fim de que os executantes sintam-se valorizados com a palavra do seu comandante, inclusive ouvindo opiniões e sugestões dos comandados.

Os princípios da qualidade total têm como pré-requisito essencial uma total permeabilidade no fluxo de informações da empresa que é gerido por pessoas. Todos devem assimilar o negócio, a missão, os objetivos e planos estratégicos do Batalhão. A participação no processo de definição desses tópicos é a melhor forma de assegurar o compromisso com a sua execução; além de promover uma melhor identificação no papel do serviço do Soldado como relações públicas no contexto do Batalhão, dando-lhe condições favoráveis de melhor atender a população.

É necessário que o Batalhão mantenha um canal de comunicação com a comunidade, através de uma linha de discagem direta gratuita, a fim de que esta opine sobre os serviços prestados, e ao mesmo tempo divulgar, quando não sigilosas, suas ações para que a comunidade se sinta cada vez mais protegida e confie na eficiência de seus serviços.

O processo de comunicação deve obedecer aos requisitos de agilidade, seletividade, integridade, e deve propiciar uma total transparência do Batalhão frente aos seus componentes e a sociedade.

9) Princípio da Garantia da Qualidade

Podemos definir garantia da qualidade como: Oferecimento da garantia, de modo que a comunidade possa tranquilamente manter uma constante satisfação pelos serviços prestados pelo Batalhão.

Para adquirir a confiança da comunidade são necessários no mínimo dez anos, mas para perdê-la basta um único dia, através de uma simples ação negativa desencadeada por um policial-militar divulgada pela imprensa.

Este princípio é o mais formal, pois trata do estabelecimento de normas e procedimentos da organização, que formam um sistema passível da certificação pela análise vis-à-vis com normas internacionais. Estas normas (ISO série 9000) servem de base para definição de cláusulas contratuais entre clientes e fornecedores das empresas privadas e o setor público tem de se adequar a elas.

Fazer certo da primeira vez é fundamental. Na metodologia da garantia da qualidade total, a aplicação das técnicas da cadeia comunidade-Batalhão, gerência de processos e aplicação de um conjunto de indicadores, permitem controlar o processo e garantem a qualidade final.

10) Princípio da Não-Aceitação de Erros

A maioria dos erros humana é causada mais por falta de atenção do que por falta de conhecimento. A falta de atenção surge, quando supomos que o erro seja inevitável, que errar é humano. Se considerarmos com cuidado essa condição e nos comprometermos a fazer um esforço constante e consciente para executar corretamente o nosso trabalho desde a primeira vez, teremos dado um passo gigantesco no sentido de eliminar as punições causadas na grande maioria das

vezes por erros que poderiam ter sido evitados, e que gera um clima de aminosidade no Batalhão. O sucesso é uma jornada, não um destino.

O policial-militar aprende desde a sua formação acadêmica, os valores morais e éticos que devem ser o arcabouço de sua conduta na vida profissional. Os desvios de conduta podem e devem ser medidos para que, no giro do PDCA, localize-se a causa principal do problema e se planeje ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor do que o de corrigi-los.

3.2.3. O Método 5 S

O método 5 S nasceu no Japão, na década de 1950, tendo como idealizador Kaoru Ishikawa, como um esforço empreendido para reconstruir o país, derrotado na 2ª guerra mundial, e muito contribuiu, em conjunto com outros métodos e técnicas para o reconhecimento da indústria japonesa que estava em descrédito pela má qualidade de seus produtos, que apesar do baixo preço não eram aceitos no mercado internacional. O programa demonstrou ser tão eficaz enquanto reorganizador das empresas e da própria economia japonesa que, até hoje, é considerado o principal instrumento de gestão de qualidade e produtividade utilizado naquele país.

No Brasil, o movimento chegou formalmente através dos trabalhos pioneiros da Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo professor Vicente Falconi, em 1991. Atualmente, existem diversas versões e contribuições à filosofia original, mediante o acréscimo de outros S e interpretações diversas, embora mantendo a coerência dos princípios básicos. Segundo PINHEIRO⁵, (1997, p. 34-35), o método 5 S é simples e prático e deve ser observado na implantação de qualquer programa de qualidade total em qualquer empresa, seja ela pública ou privada.

É uma filosofia voltada para a mobilização dos funcionários, através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza. A denominação 5 S se deu porque, em japonês, as palavras que designam cada fase de implantação começam com a letra S e são:

⁵ PINHEIRO, José Rodrigues. A Qualidade Total no Poder Judiciário. Ed. Sagra: Luzzato. Porto Alegre, 1997.

- Seiri – utilização, organização, descarte;
- Seiton – ordenação, arrumação;
- Seiso – limpeza, higiene;
- Seketsu – saúde, padronização;
- Shitsuke – Autodisciplina.

A essência do 5 S está presente em qualquer pessoa, família, sociedade ou país que pratique bons hábitos de higiene, segurança, bem-estar, sensatez e respeito ao próximo. A responsabilidade pela aplicação e manutenção depende do local a ser implantado. Algumas empresas, a administração fica sob responsabilidade do setor de pessoal ou setor específico responsável pela da qualidade.

Segundo JAHNKE⁶, (2001, P. 19) A Polícia Militar do Estado de São Paulo ao adotar este método, teve como benefícios pretendidos: Conscientização geral para a melhoria da qualidade e para a disciplina; melhor saúde para o profissional; maior produtividade, prevenção de acidentes; maior economia, com eliminação do desperdício (de esforços, espaço, energia e recursos); estabelecimento da prática de “sentir, observar, agir”; melhor utilização dos recursos; ambiente favorável à melhoria da qualidade do serviço e aumento de motivação para o trabalho.

3.2.3.1 Objetivos do programa 5 S

O 5 S tem papel importante como instrumento para a união dos funcionários de qualquer empresa. Seu objetivo principal é mudar a maneira de pensar desses funcionários, a fim de que procurem ter um melhor comportamento por toda a vida, tanto profissional como familiar. Através de incentivo à capacidade criativa de cada membro da empresa, mediante a formação espontânea de grupos de trabalho, bem como aproveitando as potencialidades de cada um, pode-se eliminar a papelada sem serventia, arrumar e manter salas e corredores limpos e desobstruídos, realocar

⁶ JAHNKE, Marcos Antônio. Trabalho Monográfico. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. A busca da qualidade total “melhoria na prestação dos serviços de bombeiros, através da viabilidade de implantação do método 5 S. Curitiba 2001.

itens inservíveis no momento para posterior utilização por outras áreas ou até para possível descarte, ou descarga, usando a nossa denominação da caserna.

A filosofia 5 S induz a quebra de alguns paradigmas, como: Não vou jogar isso fora, porque um dia posso precisar dele para alguma coisa; vou deixar empilhados esses documentos, mas amanhã eu arumo; errar é humano; é difícil ensinar papagaio velho a falar; santo de casa não faz milagre e outros do gênero.

Baseado no que consta no Guia de Instruções do Programa 5 S destinado aos coordenadores, destacam-se como benefícios para o homem Policial-Militar um maior bem-estar físico, mental e social e um menor risco de acidentes (Programa 5 S-PMSP, 2001).

O método 5 S não deve ser encarado como uma solução milagrosa para o sucesso imediato de qualquer empresa, especialmente as nossas Corporações que são sesquicentenárias e com procedimentos padronizados através das gerações, pode levar bastante tempo a fim de que todos os componentes estejam conscientes que o programa é importante não só para a Corporação, mas para sua vida pessoal.

Desde a microempresa à Polícia Militar de São Paulo, que é a maior do Brasil, é viável aplicar o método 5 S. É de fundamental importância um planejamento estratégico prévio, no nosso caso específico, através do Comando do BPEsc e seus Oficiais, para implantar o programa no Batalhão, servindo de modelo para uma implantação futura em toda a Corporação.

Com a implantação de tal programa, será proporcionada uma nova forma de gestão para a Unidade, a qual permitirá que seus clientes internos identifiquem e corrijam pontos falhos, nas áreas administrativa e operacional, melhorando significativamente a prestação de seus serviços, beneficiando seus clientes externos.

3.2.3.2 Metodologia de aplicação do 5 S

As atividades são divididas em: **sensibilização**, que inclui a educação e o treinamento de todos os funcionários em temática, origem e concepção do programa e **perpetuação**, que equivale à aplicação dos últimos 2 S: Seiketsu e Shitsuke.

Na primeira fase, a aplicação da filosofia 5 S tem início fixando-se cartazes nas dependências do Batalhão com o objetivo de sensibilizar os policiais-militares, suscitando sua curiosidade. Nessa fase, deve-se criar um símbolo para a campanha. Preferencialmente uma figura que transmita segurança, simpatia e que consolide em um só símbolo tudo que se espera alcançar no programa. Para consolidar o processo, deve-se escrever mensagens personalizadas para os policiais de tipo: “você também é responsável pelo sucesso do Batalhão, desempenhe bem o seu serviço de policiamento nas escolas” ou “você passa mais tempo no quartel do que em casa, que tal arrumar seu ambiente de trabalho de modo a torná-lo mais agradável?”

Após esses procedimentos iniciais, estrutura-se todo o plano de ação, que envolve uma apresentação a todos os policiais-militares, com distribuição de brindes (camisetas, bonés, chaveiros) com o símbolo da campanha 5 S, além de uma cartilha explicativa sobre o programa, de linguagem de fácil compreensão por todos. Nesse momento, que deve ser o mais lúdico possível, transmitem-se os conceitos, indicando os passos para a implementação, com efetividade, do que se pretende.

Na semana seguinte a essa apresentação, acontece a “semana da limpeza” ou “dia da limpeza”, no qual os policiais-militares dedicam-se à eliminação dos itens que não estão sendo utilizados (papéis, móveis, equipamentos eletro-eletrônicos e outros), fazendo a arrumação e a limpeza. Todos são direcionados a levar os itens descartados para áreas específicas, preparadas para o evento, nas quais é instalada uma balança na entrada, onde tudo é pesado e separado por área de origem, de modo a avaliar o envolvimento de todos no processo.

Para facilitar a avaliação podem ser filmadas ou fotografadas todas as áreas participantes, antes e depois do evento, para fins de comparação.

A “semana de limpeza” é conduzida por multiplicadores, que são os policiais-militares de cada companhia, indicados pelos comandantes das mesmas, cuja incumbência é transmitir informações aos demais companheiros e alertá-los quanto aos principais pontos a serem observados na “semana da limpeza”.

Após essas duas semanas iniciais, começa a segunda fase do programa, a da perpetuação do processo, que equivale à aplicação dos últimos 2 S: Seiketsu (saúde e padronização) e Shitsuke (disciplina). A aplicação adequada desses 2 S dá o suporte formal a perpetuação do processo de formação do contexto de auditoria

do 5 S, acompanhamento do processo e autodisciplina, a fim de tornar a prática do 5 S uma constante no dia-a-dia do policial, não só no ambiente de trabalho, mas também em sua própria casa, fazendo com que sejam incorporadas pela família coisas do tipo “apague as luzes ao sair do ambiente”, “não coloque no prato mais do que pretende comer”, “lave as mãos antes das refeições” e outras de caráter educativo.

É nessa etapa que são criadas as comissões 5 S, que irão definir as condições ideais de trabalho, e os grupos de auditoria do 5 S, que estabelecerão a pontuação correspondente aos itens planejados versus realizados.

Outra versão da filosofia 5 S é o housekeeping, com foco nos três primeiros S e que visa atingir resultados mais rápidos que o 5 S tradicional, pois a ênfase recai sobre os 3 S mais objetivos, proporcionando resultados mais tangíveis e de fácil mensuração.

Na aplicação dos últimos 2 S é que reside a diferença entre o 5 S e o housekeeping. Enquanto no 5 S todo o processo de perpetuação é formalizado, no housekeeping isso fica subentendido, o que torna o processo periódico, com eventos pontuais de limpeza e organização, e a inserção de reuniões anuais, como a “semana da limpeza”, no calendário da organização.

Os resultados esperados do 5 S são:

- Eliminação de documentos sem utilização;
- Melhoria nas comunicações internas, acesso desburocratizado do subordinado ao Cmt de sua Companhia, ou até se for o caso, ao Cmt do Batalhão;
- Melhoria nos controles e na organização de documentos;
- Maior aproveitamento dos espaços físicos;
- Maior conforto e comodidade;
- Melhoria do aspecto visual das áreas internas e externas do Batalhão;
- Mais limpeza em todos os ambientes físicos do Batalhão, abrangendo materiais de expediente: birôs, cadeiras, máquinas de escrever, computadores, além da apresentação pessoal e viaturas;
- Padronização nos procedimentos das companhias, tanto do ponto de vista burocrático, como no policiamento escolar;

- Maior participação dos policiais-militares, dos planejamentos dos serviços da unidade, através de sugestões para a melhoria do serviço;
- Maior envolvimento com as atividades do Batalhão;
- Economia de tempo e esforço;
- Melhoria geral do ambiente de trabalho.

3.3 DETALHAMENTO DAS FASES DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

Na implantação do programa de qualidade total, será desenvolvida com base no relatório 5W1H, e será composto por 13 (treze) fases, conforme discriminação abaixo:

- Fase 01- Coleta de informações internas e externas;
- Fase 02 – Reunião de trabalho com o Comando e Oficiais do BPEsc;
- Fase 03 – Constituição dos Comitês de Qualidade Total;
- Fase 04 – Constituição da estrutura e Plano de Comunicação;
- Fase 05 – Lançamento oficial do programa;
- Fase 06 – Educação e treinamento para a qualidade e relações interpessoais;
- Fase 07 – Implantação do Plano de Educação e Autodesenvolvimento (PEA);
- Fase 08 – Treinamento para o 5 S;
- Fase 09 – Disseminação do 5 S;
- Fase 10 – Planejamento do programa 5 S;
- Fase 11 – Implantação do programa 5 S;
- Fase 12 – Estabelecimento de processos prioritários e seleção de projetos de melhoria;
- Fase 13 – Acompanhamento dos progressos.

As 13 fases acima representam o “what”, que significa o que fazer. O detalhamento completo das fases está inserido no anexo 05 do presente trabalho.

4. PERCEPÇÃO DO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO SOBRE A QUALIDADE TOTAL

4.1 PERCEPÇÃO DO PÚBLICO INTERNO (OFICIAIS)

A percepção do público interno acerca do tema enfocado no presente trabalho monográfico, foi dividida em dois grupos, Oficiais e Praças, pertencentes ao Batalhão de Polícia Escolar. Quanto aos Oficiais, foram realizadas duas entrevistas, uma com o Sr Cel PM Nerecinor Sarmiento Pereira Filho, Cmt do Policiamento do Interior e outra com o Sr. Ten Cel PM Wellington Ferreira Silva, Cmt do Batalhão de Polícia Escolar, enquanto que os demais Oficiais, pertencentes ao citado Batalhão, foram entrevistados através de questionários. Abaixo transcrevemos uma síntese das opiniões coletadas dos dois Oficiais anteriormente citados:

Quanto ao conhecimento de algum programa de gestão de qualidade total implantado em alguma Polícia Militar do Brasil, bem como quais as melhorias que o programa proporcionou ao público interno e externo, os entrevistados afirmaram que conhecem tal programa; o Cel Sarmiento afirmou que conhece o da Polícia Militar da Bahia e em algumas Polícias Militares do sul do país. Melhorias verificadas no público interno: Relacionamento interpessoal entre Comandantes, comandados e pares, dedicação maior para com o serviço, valorização técnica profissional do PM, motivação para o trabalho policial em suas diversas atividades. Quanto ao público externo: Maior interação e parceria entre os policiais e a população; confiança e perda do medo da população em relação a PM, facilitando uma maior integração, maior satisfação da sociedade por ter uma polícia melhor preparada.

Quando foram inquiridos sobre o conhecimento de um programa de qualidade total na iniciativa privada, bem como quais as melhorias que o programa proporcionou aos clientes internos e externos, os dois Oficiais afirmaram que conheciam; o Cel Sarmiento afirmou conhecer na Usina Coruripe. Em relação às melhorias observadas afirmaram: Com relação ao público interno, maior interação entre os componentes da empresa (camaradagem, cooperação e ajuda mútua); melhoria da auto-estima, motivação grupal, alto grau de efetividade nos objetivos

pretendidos pela empresa, maior eficiência, satisfação dos funcionários, valorização dos mais qualificados, melhorias significativas na qualidade. Quanto ao público externo, só tem a ganhar com as empresas que possuem programas de qualidade total, pela garantia de qualidade dos produtos e serviços oferecidos por estas empresas.

Quando foram inquiridos sobre a importância da implantação de um Programa de Qualidade Total na Atividade-Fim da PMAL, foram unânimes em afirmar que é muito importante. Segundo o Cel Sarmento porque é a atividade onde o PM está diretamente em contato com a sociedade, e este prestando um serviço de qualidade, ganha toda a Corporação. Segundo o Ten-Cel Wellington é bom para elevação da auto-estima e motivação do profissional, conscientizando-o da grandeza da profissão policial-militar e a efetividade da ética do certo, justo, imparcial e responsável.

Quanto à importância do treinamento do policial-militar do BPEsc, através de cursos, palestras e seminários, no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado, ambos afirmaram que é muito importante, segundo o Cel Sarmento, não só para os policiais-militares do BPEsc, mas de toda a Corporação. Já o Ten-Cel Wellington afirmou que, através de cursos, palestras e seminários, são atualizados os conhecimentos profissionais do policial, como em relação a temas atuais e problemáticos, tais como drogas, prisões, Estatuto da Criança e do Adolescente.

Com relação à melhoria do serviço realizado pelo BPEsc com a implantação da filosofia da gestão pela qualidade, afirmaram sim, segundo o Cel Sarmento, a partir do momento em que o PM estiver melhor qualificado e absorvido os propósitos desta filosofia, se sentirá preparado e confiante para exercer suas atividades diárias; já o Ten-Cel Wellington afirmou que havendo um maior grau de responsabilidade, eficiência e profissionalismo, será proporcionada uma maior efetividade no policiamento escolar, e uma maior interação entre a comunidade escolar e os policiais e vice-versa, além da elevação da motivação, auto-estima e camaradagem entre os policiais.

4.1.1 Análise e Interpretação das Entrevistas

Com relação às entrevistas realizadas com os Comandantes do Policiamento do Interior e do Batalhão de Polícia Escolar, percebe-se que ambos já conhecem o

programa de qualidade total e sabem da sua importância para a Corporação como um todo. Têm consciência de que a tropa precisa ser motivada não só com elogios individuais, mas com uma melhor qualificação, através de cursos, seminários e palestras, objetivando a melhoria dos conhecimentos, não só os de natureza policial-militar, mas de outras áreas do conhecimento humano a exemplo da psicologia, sociologia e direito, que são importantes para o desempenho da atividade de policiamento escolar.

Os policiais-militares pertencentes ao BPEsc, têm o seu público-alvo principal, crianças e adolescentes, portanto é de fundamental importância, como frisou o Ten-Cel Wellington, Cmt do BPEsc, que conheçam além da legislação específica relativa à Polícia Militar, saber como tratar menores infratores, conforme prescreve o Estatuto da Criança e do Adolescente. O Comando e os Oficiais do Batalhão Escolar devem ter uma estreita ligação com as autoridades e órgãos estaduais e municipais que cuidam da criança e do adolescente.

É importantíssima a intensificação das palestras, que ocorrem nas escolas, no sentido de fazer um trabalho educativo e proativo com vistas a evitar que atos infracionais aconteçam ou pelo menos minimizar os seus efeitos sobre os colegas e conseqüentemente a escola como um todo. Esse trabalho é importante em todas as escolas, mas principalmente nas públicas, onde as carências são maiores, no tocante muitas vezes até o básico, que é a alimentação.

Outro flagelo que está atingindo em cheio os jovens é a droga, programas como o PROERD, que orienta os jovens a resistir ao incentivo do uso das drogas, o qual já foi aplicado pelo Batalhão Escolar em algumas escolas, precisa ter mais apoio do Comando da Corporação no sentido de sua ampliação para todas as escolas das redes pública e privada da capital alagoana.

4.2 – QUESTIONÁRIO nº 01 - PERFIL E PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIDADE TOTAL (OFICIAIS DO BPEsc)

1) Qual o seu Posto?

TABELA 1 – PERFIL DO POSTO OCUPADO NA POLÍCIA MILITAR DE ALAGOAS

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
MAJOR	01	9,10
CAPITÃO	08	72,72
1º TEN	02	18,18
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Foram pesquisados 11 (onze) Oficiais pertencentes ao Batalhão de Polícia Escolar, sendo 01 (um) Major, 08 (oito) Capitães e 02 (dois) 1º Tenentes.

2) Qual o seu tempo de serviço na PMAL?

TABELA 2 – PERFIL DO TEMPO DE SERVIÇO PRESTADO A PMAL

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
ATÉ 10 ANOS	01	9,10
MAIS DE 10 ATÉ 20 ANOS	08	72,72
MAIS DE 20 ATÉ 30 ANOS	02	18,18
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Dos Oficiais pesquisados, a grande maioria tem entre 10 (dez) a 20 (vinte) anos de serviços prestados à Corporação, uma boa fase para traçar novos rumos pessoais e para a Corporação como um todo.

3) Qual o seu tempo de serviço no BPEsc?

TABELA 3 – PERFIL DO TEMPO DE SERVIÇO NO BPESC

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
ATÉ 02 ANOS	05	45,46
MAIS DE 02 ATÉ 03 ANOS	04	36,36
MAIS DE 03 ATÉ 05 ANOS	01	9,09
MAIS DE 05 ANOS	01	9,09
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto ao tempo de serviço no BPEsc, a grande maioria tem até 02 (dois) anos de serviço prestado a Unidade, tempo necessário para conhecer bem o público alvo que o Batalhão atende.

4) Você está satisfeito em trabalhar no BPEsc?

TABELA 4 – PERCEPÇÃO QUANTO AO GRAU DE SATISFAÇÃO

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	11	100
NÃO	0	0,0
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto ao grau de satisfação em trabalhar no BPEsc, houve a unanimidade, todos afirmaram estar plenamente satisfeitos. Este é um ponto muito positivo para se iniciar um programa de qualidade total na Unidade, visto que todos estão motivados.

5) Na sua opinião, em que o Batalhão deve melhorar?

TABELA 5 - PERCEPÇÃO QUANTO À MELHORIA DO BATALHÃO

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
ESCALAS DE SERVIÇO	0	0,0
CONDIÇÕES DE TRABALHO	05	45,45
ATENDER MAIS ESCOLAS	06	54,55
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quando inquiridos, no que o Batalhão deve melhorar, afirmaram que o Batalhão deve atender mais escolas e melhorar as condições de trabalho para os seus integrantes.

6) Qual o seu grau de escolaridade?

TABELA 6 – PERFIL QUANTO AO GRAU DE ESCOLARIDADE

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SUPERIOR	10	91
PÓS-GRADUAÇÃO	01	9
MESTRADO	0	0,0
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto ao nível de escolaridade dos Oficiais do BPEsc, a grande maioria possui curso superior. Além do CFO, cursos de natureza civil e um Oficial tem o nível de pós-graduação.

7) Na sua opinião, o seu Curso de Formação, Aperfeiçoamento ou Superior de Polícia, foram suficientes para que você desenvolva suas atividades profissionais com qualidade?

TABELA 7 – PERCEPÇÃO SOBRE OS CURSOS NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DE ALAGOAS

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	03	27,27
NÃO	08	72,73
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação aos cursos de formação e aperfeiçoamento no âmbito da Polícia Militar de Alagoas, quanto à formação para exercerem sua função com qualidade, a grande maioria afirmou que não foram suficientes, alguns colocando que foi preciso buscar outros conhecimentos fora da Corporação e com investimentos próprios.

8) Ao assumir o serviço, você recebe armamento, munição e equipamentos em boas condições de uso?

TABELA 8 – PERCEPÇÃO DAS CONDIÇÕES DO ARMAMENTO, MUNIÇÃO E EQUIPAMENTOS

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	03	27,27
NÃO	0	0,0
AS VÊZES	08	72,73
NUNCA	0	0,0
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação ao armamento, munição e equipamento, é necessária uma reposição ou uma manutenção mais eficiente, pois 72,73% dos entrevistados afirmaram que só às vezes os recebem em boas condições de uso.

9) Como você qualifica o seu trabalho prestado à sociedade?

TABELA 9 – PERCEPÇÃO SOBRE O SERVIÇO PRESTADO À SOCIEDADE

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
EXCELENTE	01	9,09
ÓTIMO	01	9,09
BOM	06	54,54
REGULAR	03	27,28
PÉSSIMO	0	0,0
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação ao conceito pessoal sobre o serviço prestado à sociedade alagoana, mais precisamente à comunidade escolar, a maioria dos entrevistados classificou como bom e três acharam regular. Percebe-se que os entrevistados têm a consciência de que o serviço precisa ser melhorado.

10) No BPEsc, existe algum programa de valorização dos recursos humanos visando elevar o moral da tropa em busca da qualidade total dos serviços prestados?

TABELA 10 – PERCEPÇÃO QUANTO EXISTÊNCIA DE PROGRAMA DE VALORIZAÇÃO DOS RH

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	05	45,45
NÃO	06	54,55
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quando foram inquiridos, sobre a existência de um programa de valorização dos recursos humanos existentes no Batalhão, seis Oficiais negaram, enquanto que cinco afirmaram a existência de tal programa.

11) Você acha importante a implantação de um Programa de Qualidade Total no BPEsc?

TABELA 11 –PERCEPÇÃO SOBRE QUALIDADE TOTAL

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	11	100
NÃO	0	0,0
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação à implantação de um programa de qualidade total no Batalhão de Polícia Escolar, os oficiais concordaram totalmente, reconhecendo que o mesmo trará melhorias para a Unidade no tocante a qualidade dos serviços prestados.

12) Você conhece algum Programa de Qualidade Total implantado em alguma empresa privada ou Polícia Militar?

TABELA 12 – PERCEPÇÃO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL EM ALGUMA EMPRESA

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	02	18,18
NÃO	09	81,82
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto ao conhecimento de algum programa de qualidade total, implantado em alguma Polícia Militar do Brasil ou empresa privada, 81,82% afirmaram que não conhecem, daí a importância de antes da implantação do programa no BPEsc, os Oficiais passarem por um curso ou estágio em outra Polícia Militar em que o programa esteja implantado.

13) Qual o conceito que você atribui à qualidade dos serviços prestados pelo BPesc nos dias atuais?

TABELA 13 – PERCEPÇÃO REFERENTE À QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
EXCELENTE	01	9,09
ÓTIMO	0	0,0
BOM	07	63,63
REGULAR	03	27,28
PÉSSIMO	0	0,0
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quase que a totalidade dos entrevistados, respondeu que a qualidade dos serviços prestados pelo BPesc é boa ou regular, apenas um achou que é excelente, necessário se faz um trabalho para reverter este quadro.

14) Qual o conceito que você atribui ao moral da tropa engajada na filosofia da qualidade total?

TABELA 14 – PERCEPÇÃO SOBRE O MORAL DA TROPA COM QUALIDADE TOTAL

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
EXCELENTE	0	0,0
ÓTIMO	01	9,1
BOM	06	54,54
REGULAR	04	36,36
PÉSSIMO	0	0,0
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto ao conceito sobre o moral da tropa com qualidade total, a grande maioria achou bom ou regular, talvez por não conhecerem o programa, pois com o mesmo, o policial se sentirá valorizado, aumentando sua auto-estima.

15) Você acha fundamental um bom relacionamento entre o Batalhão Escolar e a comunidade atendida?

TABELA 15 – PERCEPÇÃO RELACIONAMENTO BATALHÃO / COMUNIDADE ESCOLAR

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	11	100
NÃO	0	0,0
TOTAL	11	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Um bom relacionamento com a comunidade escolar, na opinião da totalidade dos entrevistados, é de fundamental importância, pois através desta recebem todas as informações de acontecimentos que necessitam da intervenção da Polícia Militar.

16) Sugestões dos Oficiais do Batalhão de Polícia Escolar

Dentro das sugestões oferecidas pelos Oficiais pesquisados destacamos:

- Orçamento próprio para o BPEsc;
- Aumentar o efetivo existente, para atender a demanda de serviços;
- Melhorar as condições de trabalho;
- Um melhor relacionamento do BPEsc com Ministério Público, Polícia Civil e Conselhos Tutelares;
- Conhecer melhor o público-alvo;
- Divulgação das atividades do Batalhão, principalmente o PROERD;
- Aquisição de viaturas, armamentos e equipamentos específicos;
- Aumentar o poder aquisitivo do policial-militar;
- Melhor capacitação profissional;
- Instruções de reciclagem para a tropa;
- Qualidade e produtividade nos serviços;
- Identificação e correção de erros;
- Valorização profissional;

4.3 - QUESTIONÁRIO nº 02 – PERFIL E PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIDADE TOTAL (PRAÇAS DO BPEsc)

1) Qual a sua Graduação?

TABELA 16 – PERFIL QUANTO A GRADUAÇÃO ATUAL NA PMAL

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SUBTENENTE	07	7,60
SARGENTO	18	19,57
CABO	16	17,39
SOLDADO	51	55,44
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto à graduação dos entrevistados, pertencentes ao Batalhão de Polícia Escolar, percebemos que a maioria é Cabo ou Soldado, que são os homens de execução do policiamento escolar. Os Subtenentes e Sargentos exercem a função de fiscalização desse mesmo policiamento.

2) Qual o seu tempo de serviço na PMAL?

TABELA 17 – PERFIL QUANTO AO TEMPO DE SERVIÇO PRESTADO A PMAL

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
ATÉ 10 ANOS	20	21,74
MAIS DE 10 ATÉ 20 ANOS	51	55,43
MAIS DE 20 ATÉ 30 ANOS	21	22,83
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação ao tempo de serviço prestado à Corporação, a grande maioria das praças entrevistadas tem mais de dez anos de efetivo serviço, portanto conhecem bem a profissão que escolheram.

3) Qual o seu tempo de serviço no BPesc?

TABELA 18 – PERFIL QUANTO AO TEMPO DE SERVIÇO PRESTADO AO BPESC

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
ATÉ 02 ANOS	15	16,30
MAIS DE 02 ATÉ 03 ANOS	21	22,83
MAIS DE 03 ATÉ 05 ANOS	18	19,57
MAIS DE 05 ANOS	38	41,30
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

A maioria dos entrevistados presta serviços ao Batalhão de Polícia Escolar entre três a cinco anos, isso é muito bom porque observamos que os referidos gostam do serviço que desempenham pelo tempo que permanecem na Unidade.

4) Você está satisfeito em trabalhar no BPesc?

TABELA 19 – PERCEPÇÃO QUANTO AO GRAU DE SATISFAÇÃO PELO BATALHÃO ESCOLAR

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	87	94,57
NÃO	05	5,43
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Corroborando a questão anterior, que trata do tempo de permanência, constatamos que isso acontece pelo grau de satisfação pela Unidade, pois 94,57% dos entrevistados se declararam satisfeitos em prestar seus serviços ao Batalhão.

5) Na sua opinião, em que o Batalhão deve melhorar?

TABELA 20 – PERCEPÇÃO SOBRE A MELHORIA DO BATALHÃO ESCOLAR

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
ESCALAS DE SERVIÇO	12	13,04
CONDIÇÕES DE TRABALHO	41	44,57
ATENDER MAIS ESCOLAS	30	32,61
OUTRAS	09	9,78
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

A maioria dos entrevistados acha que o Batalhão deve melhorar as condições de trabalho, enquanto que 32,61% afirmaram que o mesmo deve atender mais escolas.

6) Qual o seu grau de escolaridade?

TABELA 21 – PERFIL QUANTO AO GRAU DE ESCOLARIDADE DAS PRAÇAS

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
1º GRAU	22	23,91
2º GRAU	67	72,83
SUPERIOR	03	3,26
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, a grande maioria possui o 2º grau e 3,26% têm o nível superior, esse é um dado muito positivo, pois demonstra que o nível intelectual entre as praças do BPEsc é muito bom, o que facilita o trabalho na implantação de qualquer programa no Batalhão.

7) Na sua opinião o seu curso de formação foi suficiente para que você desenvolva suas atividades profissionais com qualidade?

TABELA 22 – PERCEPÇÃO QUANTO AO CURSO DE FORMAÇÃO NA PMAL

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	34	36,96
NÃO	58	63,04
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação ao desempenho dos serviços profissionais, dentro da filosofia da qualidade, o curso de formação dos entrevistados ficou a desejar, talvez porque a disciplina Qualidade Total, não é ministrada nos cursos de Oficiais e Praças da Polícia Militar de Alagoas.

8) Ao assumir o serviço, você recebe armamento, munição e equipamentos em boas condições de uso?

TABELA 23 – PERCEPÇÃO DAS CONDIÇÕES DO ARMAMENTO, MUNIÇÃO E EQUIPAMENTOS

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	09	9,78
NÃO	31	33,70
ÀS VEZES	52	56,52
NUNCA	0	0,0
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

A exemplo dos Oficiais, a maioria dos entrevistados afirmou que ao assumir o serviço de policiamento ostensivo nas escolas, somente às vezes recebe armamento, munição e equipamentos em boas condições de uso.

9) Como você qualifica o trabalho prestado à sociedade?

TABELA 24 – PERCEPÇÃO QUANTO AO TRABALHO PRESTADO À SOCIEDADE

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
EXCELENTE	03	3,26
ÓTIMO	06	6,52
BOM	64	69,57
REGULAR	19	20,65
PÉSSIMO	0	0,0
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação ao conceito pessoal dos entrevistados sobre o seu trabalho nas escolas, a grande maioria acha que desempenha um bom trabalho, porém, nos padrões atuais as empresas estão partindo para a excelência nos seus produtos e serviços e o Batalhão Escolar tem que ser engajar nessa filosofia.

10) Ao entrar de serviço diariamente você recebe orientações dos superiores sobre o serviço a ser desempenhado?

TABELA 25 – PERCEPÇÃO QUANTO ORIENTAÇÕES RECEBIDAS DOS SUPERIORES

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	36	39,13
NÃO	04	4,35
ÀS VEZES	52	56,52
NUNCA	0	0,0
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação às informações diárias sobre o serviço desempenhado nas escolas, a maioria dos entrevistados respondeu que só às vezes recebe essas informações. Essa questão está explicada uma vez que os policiais vão para o local de serviço diretamente de suas residências, sem passar pelo Batalhão, ficando o Oficial de serviço impossibilitado de prestar informações a todos durante a Supervisão.

11) E nas escalas extras, você recebe todas as orientações sobre o serviço a ser desempenhado, bem como o motivo da presença da Polícia Militar naquele local?

TABELA 26 - PERCEPÇÃO REFERENTE A ORIENTAÇÕES EM ESCALAS EXTRAS

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	38	41,31
NÃO	04	4,35
ÀS VEZES	48	52,17
NUNCA	02	2,17
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Da mesma forma que no serviço diário, os entrevistados afirmaram que somente às vezes são informados sobre a natureza do serviço a ser desempenhado, o que compromete a qualidade do mesmo. O policial-militar tem que desempenhar o serviço para o qual foi escalado com todas as informações possíveis sobre o mesmo.

12) Você já participou de alguma palestra ou treinamento no BPesc ou em outro local com a finalidade de melhorar a qualidade do serviço que você desempenha?

TABELA 27 – PERFIL QUANTO A PARTICIPAÇÃO EM PALESTRAS OU TREINAMENTOS

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	84	91,30
NÃO	08	8,70
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação a palestras e treinamentos com relação à melhoria da qualidade do serviço, realizadas no Batalhão, a grande maioria já participou, porém, pelo visto não conseguiram colocar o conteúdo em prática, haja vista os questionamentos anteriores.

13) Como é o relacionamento dos Oficiais com as Praças do BPesc?

TABELA 28 – PERCEPÇÃO QUANTO AO RELACIONAMENTO OFICIAIS E PRAÇAS DO BPESC

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
EXCELENTE	17	18,48
ÓTIMO	18	19,56
BOM	57	61,96
REGULAR	0	0,0
PÉSSIMO	0	0,0
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto ao relacionamento dos Oficiais com as Praças do BPesc, pelo demonstrado na pesquisa é o melhor possível, visto que 61,96% consideram bom e 18,48% consideram excelente.

14) Quando você está com um problema de ordem pessoal ou familiar, recebe apoio do Comando ou dos Oficiais do Batalhão?

TABELA 29 – PERCEPÇÃO QUANTO A APOIO DOS OFICIAIS DO BATALHÃO

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	79	85,87
NÃO	03	3,26
ÀS VEZES	10	10,87
NUNCA	0	0,0
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Pelos dados acima, percebe-se que os Oficiais do Batalhão dão o devido apoio quando seus subordinados estão com problemas de ordem pessoal ou familiar.

15) Você acha que é fundamental um bom relacionamento entre o Batalhão Escolar e a comunidade atendida?

TABELA 30 – PERCEPÇÃO QUANTO AO RELACIONAMENTO DO BPESC E COMUNIDADE

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	92	100
NÃO	0	0,0
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Neste quesito, a unanimidade dos entrevistados concordou que é de vital importância um bom relacionamento do Batalhão com o seu público-alvo, que é a comunidade escolar maceioense.

16) Você já ouviu falar sobre o Programa de Qualidade Total em alguma empresa?

TABELA 31 – PERFIL QUANTO AO CONHECIMENTO DE PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	61	66,30
NÃO	31	33,70
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto ao conhecimento de um programa de qualidade total implantado em alguma empresa, 66,30% dos entrevistados afirmaram positivamente, o que é muito bom, pois a tropa já tem a noção de como funciona o programa.

17) Você acha importante um Programa de Qualidade Total no BPEsc, com a finalidade de melhor atender a comunidade e valorizar o trabalho desenvolvido pelo policial-militar?

TABELA 32 – PERCEPÇÃO QUANTO AO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	92	100
NÃO	0	0,0
TOTAL	92	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Em relação à importância da implantação de um programa de qualidade total no Batalhão Escolar, a totalidade dos entrevistados concordou, o que é de vital importância para o sucesso do programa, já que a tropa o aceita sem rejeições.

18) Sugestões das Praças do Batalhão de Polícia Escolar

- Melhorar o nível de preparação do policial do BPEsc para os diversos tipos de serviços que o Batalhão executa;
- Maior integração entre os policiais-militares do Batalhão;
- Necessidade de o Batalhão Escolar ter uma sede própria, com uma boa estrutura física, com alojamentos e auditório;
- Necessidade de uma reorganização do serviço motorizado com a aquisição de mais viaturas;
- Aquisição de novos armamentos e equipamentos de segurança individual, tais como os coletes balísticos;
- Revezamento dos locais de serviço
- Aumentar o efetivo do Batalhão;
- Aquisição de novos materiais de expediente, tais como: birôs, cadeiras, computadores, estantes etc;
- Instruções de defesa pessoal;
- Instruções sobre o uso de armamentos: revólver, pistola e metralhadoras, teóricas e práticas;

- Instruções com o BP 60 (cassetete);
- Diminuir as escalas extras;
- Transporte para os policiais-militares de serviço;
- Aumentar a quantidade de escolas atendidas pelo Batalhão;
- Que seja colocada nas escolas caixa de sugestões e denúncias relativas à segurança;
- Maior aproximação entre a comunidade escolar e os policiais do Batalhão.

4.4 - QUESTIONÁRIO Nº 03 – PERFIL E PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO PÚBLICO EXTERNO (ESCOLAS).

01) Você já utilizou os serviços do Batalhão de Polícia Escolar?

TABELA 33 – PERFIL QUANTO À UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DO BATALHÃO ESCOLAR

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	58	68,24
NÃO	27	31,76
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação à utilização dos serviços do Batalhão Escolar, a maioria dos entrevistados afirmou que já os utilizou.

02) Como você qualifica o serviço prestado pelo citado Batalhão?

TABELA 34 – PERCEPÇÃO QUANTO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS DO BATALHÃO ESCOLAR

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
EXCELENTE	10	11,76
ÓTIMO	22	25,89
BOM	42	49,42
REGULAR	09	10,58
PÉSSIMO	02	2,35
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

No tocante à qualidade dos serviços prestados pelo Batalhão Escolar, a grande maioria dos entrevistados considerou boa, e apenas 11,76% considerou excelente. Daí a necessidade de melhoria, com vistas à qualidade no sentido de revertermos este quadro atual.

03) Na sua escola existe policiamento regularmente?

TABELA 35 – PERCEPÇÃO QUANTO À REGULARIDADE DO POLICIAMENTO ESCOLAR

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	34	40
NÃO	51	60
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação à regularidade do policiamento nas escolas pesquisadas, 60% afirmaram que não o recebem com regularidade.

04) Qual o turno que mais precisa da presença da Polícia Militar?

TABELA 36 – PERCEPÇÃO QUANTO AO TURNO COM MAIS OCORRÊNCIAS

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
MATUTINO	05	5,88
VESPERTINO	08	9,41
NOTURNO	72	84,71
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Entre os entrevistados, foi verificado que o turno mais problemático e que conseqüentemente mais necessita de policiamento é o noturno, pois é nele que se concentra grande quantidade de adolescentes e adultos nas escolas, o que atrai vendedores de drogas, viciados e delinqüentes em geral para uma grande parcela de estabelecimentos de ensino, principalmente na periferia da cidade.

05) Você já recebeu a visita de algum Oficial do Batalhão Escolar?

TABELA 37 – PERCEPÇÃO QUANTO À VISITA DE ALGUM OFICIAL DO BATALHÃO ESCOLAR

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	54	63,52
NÃO	31	36,48
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação às visitas de Oficiais do BPEsc, a maioria dos entrevistados 63,52%, afirmou que já recebeu em sua escola.

06) Se afirmativo, qual foi o objetivo da visita?

TABELA 38 – PERCEPÇÃO QUANTO AO OBJETIVO DA VISITA

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
FISCALIZAÇÃO	35	64,81
PALESTRAS	15	27,78
OCORRÊNCIAS	04	7,41
OUTROS	0	0,0
TOTAL	54	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Em sua grande maioria, segundo os entrevistados, as visitas dos Oficiais do BPEsc nas escolas objetivaram a fiscalização do policiamento.

07) Os policiais-militares, durante as ocorrências, procuram agir de acordo com a lei, respeitando os direitos humanos do cidadão?

TABELA 39 – PERCEPÇÃO QUANTO A COMPORTAMENTO DOS POLICIAIS-MILITARES

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	84	98,8
NÃO	01	1,2
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quase que a totalidade dos entrevistados afirmou que os policiais militares pertencentes ao Batalhão Escolar pautam suas ações no estrito cumprimento da legislação, respeitando os direitos humanos do cidadão.

08) Você acha importante a participação da sociedade, através dos diversos segmentos organizados, informando à Polícia Militar as anormalidades acontecidas na sua comunidade?

TABELA 40 – PERCEPÇÃO QUANTO À IMPORTÂNCIA DA PARCERIA PM X SOCIEDADE

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	85	100
NÃO	0	0,0
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Nesse quesito, os entrevistados foram unânimes, afirmando que é de fundamental importância a participação da sociedade, informando à polícia qualquer anormalidade dentro de sua comunidade.

09) Você já presenciou espancamentos a civis, praticado no atendimento de ocorrências, por policiais-militares do Batalhão Escolar?

TABELA 41 – PERCEPÇÃO QUANTO A ESPANCAMENTOS A CIVIS DURANTE O SERVIÇO

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	01	1,2
NÃO	84	98,8
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Corroborando com a questão 07, os entrevistados informaram em sua grande maioria, que nunca presenciaram espancamentos a cidadãos praticado pelos policiais-militares do BPEsc, no atendimento de ocorrências

10) O que você acha do grau de formação e educação dos policiais do Batalhão Escolar?

TABELA 42 – PERCEPÇÃO QUANTO AO GRAU DE FORMAÇÃO DOS POLICIAIS DO BPESC

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
EXCELENTE	11	12,94
ÓTIMO	34	40,0
BOM	12	14,11
REGULAR	28	32,94
PÉSSIMO	0	0,0
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Quanto ao grau de formação e educação dos policiais que compõem o BPEsc, segundo os entrevistados, cerca de 40% afirmou que é ótimo e apenas 12,94% o considerou excelente.

11) E quanto à apresentação pessoal, o que você acha?

TABELA 43 – PERCEPÇÃO QUANTO À APRESENTAÇÃO PESSOAL DOS POLICIAIS DO BPESC

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
EXCELENTE	09	10,58
ÓTIMO	46	54,13
BOM	10	11,76
REGULAR	20	23,53
PÉSSIMO	0	0,0
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

A maior parte dos entrevistados achou a apresentação pessoal do policial do Batalhão Escolar ótima, enquanto apenas 10,58% a considerou excelente.

12) Você já ouviu falar sobre algum Programa de Qualidade Total implantado em alguma Polícia Militar ou empresa privada?

TABELA 44 – PERCEPÇÃO QUANTO AO CONHECIMENTO DE PROGRAMA QUALIDADE TOTAL

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	37	43,5
NÃO	48	56,5
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Entre os pesquisados, a maioria nunca ouviu falar sobre a implantação de um programa de qualidade total em qualquer empresa, enquanto que 43,50% já tiveram esse conhecimento.

13) Você acha importante a implantação de um Programa de Qualidade Total no Batalhão Escolar, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados?

TABELA 45 – PERCEPÇÃO QUANTO À IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NO BPESC

RESPOSTAS	PÚBLICO INTERNO	
	Frequência	Porcentagem (%)
SIM	85	100
NÃO	0	0,0
TOTAL	85	100

FONTE: Pesquisa de campo – Nov / 2003

Com relação à implantação de um programa de qualidade total nos serviços do Batalhão Escolar, mesmo tendo um percentual dos entrevistados que não o conheciam, foram unânimes em concordar com a implantação de tal programa.

14) Sugestões do Público Externo (Escolas)

- Aumento do efetivo, pois o atual é insuficiente para atender a demanda;
- Palestras uma vez por semana, especialmente sobre drogas;
- Controle mais rigoroso em relação aos alunos fora do colégio;
- Rondas noturnas, principalmente nos subúrbios;
- Melhor preparação do policial-militar;
- Mais consultas como esta à sociedade;
- Revistar os alunos, trabalho informativo;
- Informação para alunos e sociedade;
- Melhoria na forma de abordagem;
- Policiamento efetivo nos três turnos, priorizando o noturno;
- Maior efetivo e trabalho preventivo contra drogas e armas;
- Mais viaturas, aumento da fiscalização nas áreas periféricas, melhores condições para que o PM desenvolva seu trabalho.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Concluída a análise dos resultados obtidos através dos questionários, entrevistas e pesquisas bibliográficas, passamos à discussão dos mesmos.

5.1 ENTREVISTAS - OFICIAIS SUPERIORES COM FUNÇÃO DE COMANDO

Com relação às entrevistas realizadas com o Comandante do Policiamento do Interior e o Comandante do Batalhão de Polícia Escolar, percebe-se que ambos já conhecem o programa de qualidade total e sabem da sua importância para a Corporação como um todo. Têm consciência que a tropa precisa ser motivada não só com elogios individuais, mas com uma melhor qualificação, através de cursos, seminários e palestras, objetivando a melhoria dos conhecimentos, não só os de natureza policial-militar, mas de outras áreas do conhecimento humano a exemplo da psicologia, sociologia e direito, que são importantes para o desempenho da atividade de policiamento escolar.

Os policiais-militares pertencentes ao BPEsc, têm o seu público-alvo principal, crianças e adolescentes, portanto é de fundamental importância, como frisou o Ten-Cel Wellington, Cmt do BPEsc, que conheçam além da legislação específica relativa à Polícia Militar, saber como tratar infratores menores previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente, bem como o Comando e os Oficiais do Batalhão Escolar devem ter uma estreita ligação com as autoridades e órgãos estaduais e municipais que cuidam da criança e do adolescente.

É importantíssima a intensificação das palestras, que ocorrem nas escolas, no sentido de fazer um trabalho educativo e proativo com vistas a evitar que atos infracionais aconteçam ou pelo menos minimizar os seus efeitos sobre os colegas e conseqüentemente a escola como um todo. Esse trabalho é importante em todas as escolas, mas principalmente nas públicas, onde as carências são maiores, no tocante muitas vezes até o básico, que é a alimentação.

Outro flagelo que está atingindo em cheio os jovens é a droga, programas como o PROERD, que orienta os jovens a resistir ao incentivo do uso das drogas, o qual já foi aplicado pelo Batalhão Escolar em algumas escolas, precisa ter mais

apoio do Comando da Corporação no sentido de sua ampliação para todas as escolas da rede pública e privada da capital alagoana.

5.2 QUESTIONÁRIO PÚBLICO INTERNO - OFICIAIS E PRAÇAS DO BPEsc

Quanto aos questionários destinados ao público interno, Oficiais e Praças pertencentes ao Batalhão de Polícia Escolar, percebe-se, que estão plenamente satisfeitos em trabalhar na Unidade, conforme tabelas 4 e 19 respectivamente, constituindo um ponto bastante positivo com relação à implantação de um programa de qualidade total. Com relação às condições de trabalho, percebe-se que precisam ser melhoradas, pois 45,45% dos Oficiais e 44,57% das Praças entrevistadas têm essa percepção, conforme tabelas 5 e 20. Essa melhoria pode acontecer com a dedicação exclusiva do Batalhão ao policiamento escolar, já que a Unidade vem sendo utilizada constantemente em escalas extras, o que causa uma certa sobrecarga de serviços para seus integrantes, principalmente as praças. Em consequência, irá intensificar o policiamento escolar, atendendo mais escolas, já que atualmente apenas 71 unidades de ensino públicas, ou seja, 37,77% das 188 existentes na capital alagoana, e nenhuma escola particular, de forma direta, em face do seu reduzido efetivo, de apenas 279 policiais-militares (Oficiais e Praças), dos quais 232 estão disponíveis, sendo que 18 destes estão na atividade-meio.

No quesito referente à formação proporcionada pelos cursos oferecidos pela Corporação, no sentido de desenvolver as atividades profissionais com qualidade, 72,73% dos Oficiais acham que não, afirmando inclusive que “foi preciso buscar outros conhecimentos fora da Corporação”, conforme tabela 7. Quanto às praças 66,04% também se posicionaram de acordo com os Oficiais, conforme tabela 22. Constata-se que no tocante a ensinamentos visando a qualidade dos serviços oferecidos pela Polícia Militar de Alagoas, os cursos de formação de Oficiais e Praças, estão muito a desejar, necessitando uma reformulação nos seus currículos com a inserção da disciplina Gestão pela Qualidade.

Com relação às condições do armamento, munição e equipamentos do Batalhão, é imprescindível uma manutenção mais eficiente, passando por uma reposição do material danificado, já que quanto esse quesito 72,73% dos Oficiais e

56,52 das Praças afirmaram que somente às vezes recebem os referidos materiais em boas condições de uso, conforme tabelas 7 e 23. O Batalhão, com o apoio da Diretoria de Apoio Logístico, precisa adquirir além de armamento e munição, equipamentos de proteção individual, especialmente colete balístico, já que a Unidade tem em sua carga apenas 06, para um efetivo existente de 279 policiais-militares. Também se faz necessária a aquisição de computadores com impressoras, para o Comando, Subcomando, secretaria, P/1, P/2, P/3 e para as Companhias do Batalhão.

Com relação ao serviço prestado à sociedade, 54,54% dos Oficiais e 69,57% das Praças, conforme tabelas 9 e 24, qualificaram como bom, porém nos dias atuais as empresas em geral estão partindo para um padrão de excelência dos produtos e serviços, onde o consumidor final é o foco principal. As Polícias Militares precisam estar sintonizadas com essa tendência, pois a comunidade quer ser atendida não interessa por quem, já perdemos bastante espaço e temos que reconquistá-lo.

Quanto à importância da implantação de um programa de qualidade total, visando a melhoria da qualidade dos serviços do BPEsc, a totalidade dos Oficiais e Praças entrevistados concordou achando ser importante implantação de tal programa, embora a maioria dos Oficiais o desconheça. Têm a visão que o mesmo irá motivar os policiais-militares no desempenho de sua missão.

Quanto às sugestões dos Oficiais e Praças do BPEsc, destacamos: a necessidade de um orçamento próprio para o Batalhão; aumento do efetivo; necessidade de um melhor relacionamento com o Ministério Público, Polícia Civil e Conselhos Tutelares; divulgação das atividades, principalmente do PROERD; melhor capacitação e valorização profissionais; maior integração entre os policiais-militares da Unidade; necessidade de uma sede própria para o Batalhão; aquisição de armamentos e equipamentos de segurança individual, particularmente coletes balísticos; intensificação da instrução de defesa pessoal, armamento e tiro, bastão policial; aumentar o atendimento nas escolas, entre outras.

Após a análise das entrevistas e questionários dos Oficiais e Praças, concluímos que os componentes do Batalhão de Polícia Escolar são totalmente receptivos à implantação da filosofia da qualidade total na Unidade, segundo os próprios, o Batalhão e seu público-alvo só têm a ganhar.

5.3 QUESTIONÁRIO PÚBLICO EXTERNO – ESCOLAS

Quanto ao público externo, constatou-se com a aplicação do questionário em 10 (dez) escolas públicas, atendidas pelo BPEsc, a boa receptividade do serviço. 49,42% dos entrevistados consideram bom o serviço prestado pelo Batalhão, e apenas 11,76% o consideram excelente, necessitando uma reformulação da sistemática do policiamento, que sugerimos na conclusão do presente trabalho.

No quesito referente à regularidade do policiamento nas escolas, 40% afirmaram que sim, enquanto 60% negaram, conforme tabela 35. Isso ocorre porque há um revezamento do policiamento nas escolas, pela dificuldade de efetivo. O turno noturno é o de maior incidência de ocorrência, segundo 84,71% dos entrevistados; na atualidade o Batalhão já concentra grande parcela de seu efetivo no turno citado. Quanto à apresentação pessoal, educação e comportamento no atendimento de ocorrências, a grande maioria dos entrevistados, conceituou como ótimos tais itens. Em relação à parceria entre a sociedade e a Polícia Militar, representada pelo Batalhão Escolar, informando as anormalidades acontecidas e identificando os responsáveis, a totalidade dos entrevistados aprovou esse questionamento, igualmente os Oficiais e Praças. Apesar de a maioria não ter conhecimento do programa de qualidade total, aprovaram por unanimidade a implantação do mesmo no Batalhão de Polícia Escolar.

Como sugestões dos diretores e professores destacamos: a realização de palestras nas escolas uma vez por semana, principalmente sobre drogas; melhor preparação do policial-militar; mais consultas à comunidade escolar a exemplo da atual; colocação de policiamento nas escolas nos três turnos, porém, na impossibilidade intensificar o policiamento no turno noturno; intensificar um trabalho preventivo contra drogas e armas nas escolas.

Concluimos, após a análise dos questionários aplicados nas escolas, que o conceito do Batalhão Escolar é bom em relação ao seu público-alvo, porém, de acordo com a filosofia da qualidade total, sempre há como melhorar mais. No tocante à quantidade de escolas atendidas, está havendo um déficit bastante acentuado, já que a Unidade não atende nem a metade das escolas públicas da capital, sem falar nas privadas, que também não são atendidas diretamente. É necessária e urgente uma inversão desse quadro atual, a fim de que o serviço se

aproxime da excelência, padrão mundial das empresas privadas que se preocupam com a satisfação de seus consumidores e com a própria sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo. Esta filosofia de trabalho deve ser levada ao setor público, no nosso caso, para o Batalhão de Polícia Escolar da Corporação alagoana.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Batalhão Escolar foi criado com a missão precípua de atender as unidades de ensino estaduais municipais e particulares da capital alagoana, no tocante à prevenção e repressão de atos delituosos, ocorridos no interior e nas imediações das mesmas, contra os corpos discente e docente. Maceió conta na atualidade com mais de trezentas escolas, entre públicas e privadas. O Batalhão com o seu reduzido efetivo não consegue atender nem um terço dessa demanda, o que tem gerado uma certa insatisfação, pois os diretores solicitam policiamento e o Comando da Unidade não tem como atendê-los em sua totalidade, em face da carência de recursos humanos.

Após a pesquisa de campo que fizemos junto aos Oficiais e Praças pertencentes ao BPEsc e escolas, bem como as entrevistas com os Cmt do CPI e BPEsc, já detalhados anteriormente, constatamos que é possível melhorar a eficiência do policiamento ostensivo prestado às escolas públicas da capital alagoana, através de algumas medidas que sugerimos em seguida.

Para uma boa qualidade no serviço operacional, mister se faz uma melhoria prévia na atividade-meio do Batalhão, já que na atualidade o mesmo nem possui sede própria e já mudou de endereço diversas vezes desde a sua criação. Através da implantação do método 5 S, traremos os Oficiais e a tropa para a filosofia da qualidade total. O clima para implantar o referido método é bastante propício já que a totalidade dos entrevistados (Oficiais e Praças), pertencentes ao Batalhão foi favorável ao programa, afirmando que vai melhorar a qualidade dos serviços prestados.

O Batalhão de Polícia Escolar e a Polícia Militar de Alagoas como um todo, não possuem mecanismos de controle e avaliação dos serviços prestados. Não sabemos com certeza se o nosso cliente, que no caso é a comunidade escolar, está devidamente satisfeito com o serviço que lhe é oferecido.

Para que sejam empreendidas mudanças em qualquer empresa, tem que haver a participação de todos os seus funcionários. Segundo o Cel PM Canfild, instrutor da disciplina Gestão pela Qualidade, na Academia Policial Militar do Guatupê, da Polícia Militar do Paraná, “cada um tem a sua chave particular para que essa mudança ocorra, só ele sabe o momento certo de abrir e aceitá-la”. No

Batalhão Escolar, esta tarefa já está mais fácil, pois os seus integrantes já estão receptivos às novas idéias com relação à qualidade, e estão convencidos que estas visam a melhoria da imagem do Batalhão e conseqüentemente da Corporação como um todo, perante à sua comunidade assistida.

No presente trabalho científico, ancorado em pesquisa bibliográfica e de campo, concluímos que é fundamental a implantação de um programa de qualidade total no Batalhão de Polícia Escolar, realizando-se um controle sobre os serviços executados pela Unidade, buscando-se a excelência dos mesmos. Estamos conscientes que a mudança não ocorre de uma noite para o dia, será implementada em um processo gradual continuado e com pessoas comprometidas. Ao implantar tal programa, há que se oferecer oportunidades ao policial para participar ativamente, opinando e sugerindo sobre a melhor forma de desenvolver suas atividades, qual a área que mais precisa de policiamento, turnos de serviço, etc. Também é de fundamental importância ouvir os diretores de escolas, pois estes estão no dia-a-dia das instituições de ensino e conhecem de perto a sua realidade. Enfim, todos têm que estar comprometidos, com o sucesso do programa.

Tendo por base as conclusões do presente trabalho científico, em que constatamos que o Batalhão de Polícia Escolar, apesar dos esforços de seu Comandante e dos Oficiais e Praças que o compõem, não está prestando seus serviços com a qualidade que a comunidade escolar deseja. Para que isso se concretize, propomos as seguintes sugestões:

1. Aquisição de 05 (cinco) novas viaturas, equipadas com rádio;
2. Aquisição de 20(vinte) novos rádios transceptor portátil;
3. Aquisição de 100 (cem) coletes balísticos;
4. Pagamento de uniformes, através da Diretoria de Apoio Logístico, a cada 06 (seis) meses, exigindo a partir daí que o policial compareça ao serviço com o uniforme impecável;
5. Massificar o policiamento motorizado, no sentido de atender o maior número de escolas públicas e privadas possível, através de PB de 30 (trinta) minutos em cada, coordenado pelo BPEsc ou COPOM;

6. Colocar apenas um policial-militar ao invés de uma dupla nas escolas com menos ocorrências, nos turnos matutino e vespertino, baseado em um trabalho de inteligência da P/2 do Batalhão;
7. Nas escolas de maior incidência de ocorrências, reforçar o policiamento a pé e/ou motorizado, no sentido de evitar que os delitos aconteçam;
8. Com a criação do Batalhão de Eventos, verificar a possibilidade do Batalhão Escolar trabalhar exclusivamente com o policiamento escolar. As escalas extras para os seus componentes, seriam voltadas para o seu público-alvo, tais como: palestras sobre variados assuntos, maior aplicação do Proerd nas escolas, maior engajamento com as atividades educacionais das escolas de uma maneira geral, tendo como foco a segurança das mesmas;
9. Sempre que policiais do Batalhão forem transferidos ou colocados à disposição de alguma autoridade, fora da atividade-fim, o comando da Unidade solicitará à Diretoria de Pessoal a devida substituição a fim de suprir os claros;
10. Realizar instrução de manutenção com a tropa, dando ênfase a Doutrina de Emprego da Polícia Militar, Direitos Humanos e Estatuto da Criança e do Adolescente, no mínimo uma vez por semana;
11. Realizar instruções de defesa pessoal, visando ao não-emprego das armas de fogo, e se for o caso usá-las dentro do que preconiza a lei;
12. O policial-militar para pertencer ao BPEsc deve preencher requisitos, a serem avaliados por uma equipe de psicólogos, já que a Unidade tem como grande maioria de seu público-alvo crianças e adolescentes; o policial do BPEsc deve ser um exemplo a ser seguido;
13. Ao chegar na Unidade, o policial deve passar uma semana com instruções sobre o serviço a ser desempenhado, bem como procedimentos a serem adotados em diversas situações; só após será empregado no policiamento escolar;
14. Ao assumir o seu turno de serviço, o policial deve dirigir-se à direção da escola, informando-a de sua presença no local, verificando possíveis alterações anteriormente ocorridas;
15. Divulgação na mídia, com o apoio do P/5 da Unidade e da 5ª Seção do Estado-Maior-Geral, das boas ações praticadas por integrantes do Batalhão,

fazendo com que os mesmo se sintam valorizados elevando conseqüentemente sua auto-estima.

16. Propor à Diretoria de Ensino a inserção nos currículos dos cursos de formação de Oficiais e Praças da Corporação, da disciplina Gestão pela Qualidade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4º Batalhão de Polícia Militar do Paraná - **Manual do Programa de Qualidade – Housekeeping** – Maringá – PR

CANFIELD, Artur A. **Gestão pela Qualidade: Harmonia & Equilíbrio**. Curitiba: AVM, 2002.

CERQUEIRA, Edgard P. 3ª Ed. **Gestão da Qualidade: Princípios e Métodos** – Ed. Pioneira – São Paulo, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Ed Atlas, São Paulo, 1996.

INSTITUTO PAULISTA DE QUALIDADE. Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania. Programa 5 “S”. São Paulo, SP.

JAHNKE, Marcos Antônio. Trabalho Monográfico. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. **A busca da qualidade total “melhoria na prestação dos serviços de bombeiros, através da viabilidade de implantação do método 5 S**. Curitiba 2001.

PINHEIRO, José Rodrigues. **A qualidade total no Poder Judiciário** – Ed. Sagra: Luzzato - Porto Alegre, 1997.

RIBEIRO, H. 5 S: **Um roteiro para uma implantação bem sucedida** – Salvador – BA: CASA DA QUALIDADE, 1994.

ROCHA, Francisco Flávio – Ten Cel QOPM, Polícia Militar do Piauí. Universidade Federal do Paraná. Curso Superior de Polícia. Trabalho Monográfico. **Implantação da Qualidade Total na Polícia Militar do Piauí**. Curitiba, 2001.

SILVA, João Martins da, **5 S: O ambiente da qualidade** Belo Horizonte, MG: Fundação Chiristiano Ottoni, 1994.

SILVA, Marcos Aurélio Melo – Cap QOPM, Polícia Militar de Sergipe. Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Mello. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Trabalho Monográfico. **Gestão da Qualidade Total nos Serviços prestados à comunidade sergipana**. Maceió, 1998.

SILVA, Reinaldo Cavalcanti da – Ten Cel QOPM, Polícia Militar de Alagoas, FIM, Robenson Máximo – Ten Cel QOPM. Polícia Militar do Paraná. Universidade Federal do Paraná. Curso Superior de Polícia. Trabalho Monográfico. **A Qualidade Total no Quarto Batalhão de Polícia Militar – Estudo de Caso**. Curitiba, 1999.

TREVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLA, Wilson Odirley. **Doutrina de Emprego de Polícia Militar e Bombeiro Militar**. Curitiba: AVM, 1999.

ANEXOS

01 – Entrevistas com Oficiais Superiores com função de Comando.....	69
02 – Questionário nº 01 – Aplicado aos Oficiais do BPEsc.....	70
03 – Questionário nº 02 – Aplicado às Praças do BPEsc.....	72
04 – Questionário nº 03 – Aplicados às Escolas.....	74
05 – Detalhamento das Fases de Implementação do Programa.....	76

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ

ENTREVISTA APLICADA A OFICIAIS COM FUNÇÃO DE GRANDE COMANDO OU
COMANDO DE UNIDADE

Senhor Cel / Ten Cel

Sabemos que o seu tempo é precioso, porém, pedimos um pouco de sua atenção para responder a entrevista abaixo, que tem por objetivo subsidiar um trabalho monográfico que estamos desenvolvendo no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO /2003, na Polícia Militar do Paraná, cujo tema é Qualidade Total na atividade fim – uma proposta de emprego na Polícia Militar de Alagoas. Como projeto piloto do referido programa, escolhemos o Batalhão de Polícia Escolar – BPEsc.

A sua participação é muito importante para elevarmos cada vez mais o nome do BPEsc e conseqüentemente da nossa gloriosa Polícia Militar de Alagoas.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Luiz Carlos de **Melo** Cavalcanti – Cap PMAL
Of AI CAO - PMPR

- 1) O Sr. Tem conhecimento de algum programa de gestão de qualidade total implantado em alguma Polícia Militar do Brasil? Se afirmativo quais as melhorias que o programa proporcionou aos clientes internos (policiais) e externos (população)?
- 2) E na iniciativa privada? O Sr. tem conhecimento da implantação de um Programa de Qualidade Total em alguma empresa? Se afirmativo quais as melhorias que o programa proporcionou aos clientes internos e externos?
- 3) O Sr. acha importante a implantação de um Programa de Qualidade Total na Atividade Fim da PMAL? Porque?
- 4) O Sr. acha importante o treinamento do policial militar do BPEsc, através de cursos, palestras e seminários, no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado? Porque?
- 5) O Sr. acha que o serviço realizado pelo BPEsc pode ser melhorado com a implantação da filosofia da gestão pela qualidade? Porque?

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ

QUESTIONÁRIO Nº 01 – APLICADO AOS OFICIAIS DO BPEsc

Companheiro Oficial.

Sabemos que o seu tempo é precioso, porém, pedimos um pouco de sua atenção para responder o questionário abaixo, que tem por objetivo subsidiar um trabalho monográfico que estamos desenvolvendo no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO /2003, na Polícia Militar do Paraná, cujo tema é Qualidade Total na atividade fim – uma proposta de emprego na Polícia Militar de Alagoas. Como projeto piloto do referido programa, escolhemos o Batalhão de Polícia Escolar – BPEsc.

As respostas devem ser sinceras, a fim de possibilitar um embasamento científico para o nosso trabalho.

A sua participação é muito importante para elevarmos cada vez mais o nome do BPEsc e conseqüentemente da nossa gloriosa Polícia Militar de Alagoas. Não precisa se identificar, desde já agradecemos a sua colaboração.

Luiz Carlos de **Melo** Cavalcanti – Cap PMAL
Of AI CAO - PMPR

1) Qual o seu Posto?

☐ Major ☐ Capitão ☐ 1º Ten ☐ 2º Ten

2) Qual o seu tempo de serviço na PMAL?

☐ Até 10 anos ☐ Mais de 10 até 20 anos ☐ Mais de 20 até 30 anos

3) Qual o seu tempo de serviço no BPEsc?

☐ Até 2 anos ☐ De 2 a 3 anos ☐ De 3 a 5 anos ☐ Mais de 5 anos

4) Você está satisfeito em trabalhar no BPEsc?

☐ Sim ☐ Não

5) Na sua opinião, em que o Batalhão deve melhorar?

☐ Escalas de serviço ☐ Condições de trabalho ☐ Atender mais escolas
☐ _____) Outras

Quais? _____

6) Qual o seu grau de escolaridade?

☐ Superior ☐ Pós-graduação ☐ Mestrado

7) Na sua opinião o seu Curso de Formação, Aperfeiçoamento ou Superior de Polícia, foram suficientes para que você desenvolva suas atividades profissionais com qualidade?

☐ Sim ☐ Não

Porque? _____

8) Ao assumir o serviço, você recebe armamento, munição e equipamentos em boas condições de uso?

() Sim () Não () As vezes () Nunca

9) Como você qualifica o seu trabalho prestado a sociedade?

() Excelente () Ótimo () Bom () Regular () Péssimo

Porque? _____

10) No BPEsc existe algum programa de valorização dos recursos humanos visando elevar o moral da tropa em busca da qualidade total dos serviços prestados?

() Sim () Não

11) Você acha importante a implantação de um Programa de Qualidade Total no BPEsc?

() Sim () Não

12) Você conhece algum Programa de Qualidade Total implantado em alguma empresa privada ou Polícia Militar?

() Sim () Não

Qual? _____

13) Qual o conceito que você atribui à qualidade dos serviços prestados pelo BPEsc nos dias atuais?

() Excelente () Ótimo () Bom () Regular () Péssimo

Porque? _____

14) Quando o conceito que você atribui ao moral da tropa engajada na filosofia da qualidade total?

() Excelente () Ótimo () Bom () Regular () Péssimo

Porque? _____

15) Você acha fundamental um bom relacionamento entre o Batalhão Escolar e a comunidade atendida?

() Sim () Não

Porque? _____

16) Espaço reservado para que você faça sugestões e/ou opiniões sobre as questões abordadas neste questionário ou outra que você julgue importante para a melhoria do serviço prestado pelo BPEsc.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ

QUESTIONÁRIO Nº 02 – APLICADO AS PRAÇAS DO BPEsc

Companheiro miliciano.

Sabemos que o seu tempo é precioso, porém, pedimos um pouco de sua atenção para responder o questionário abaixo, que tem por objetivo subsidiar um trabalho monográfico que estamos desenvolvendo no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO /2003, na Polícia Militar do Paraná, cujo tema é Qualidade Total na atividade fim – uma proposta de emprego na Polícia Militar de Alagoas. Como projeto piloto do referido programa, escolhemos o Batalhão de Polícia Escolar – BPEsc.

As respostas devem ser sinceras, a fim de possibilitar um embasamento científico para o nosso trabalho.

A sua participação é muito importante para elevarmos cada vez mais o nome do BPEsc conseqüentemente da nossa gloriosa Polícia Militar de Alagoas. Não precisa se identificar, desde já agradecemos a sua colaboração.

Luiz Carlos de **Melo** Cavalcanti – Cap PMAL
Of AI CAO - PMPR

- 1) Qual a sua Graduação?
☐ Subtenente / Sargento ☐ Cabo ☐ Soldado
- 2) Qual o seu tempo de serviço na PMAL?
☐ Até 10 anos ☐ Mais de 10 até 20 anos ☐ Mais de 20 até 30 anos
- 3) Qual o seu tempo de serviço no BPEsc?
☐ De 1 a 2 anos ☐ De 2 a 3 anos ☐ De 3 a 5 anos ☐ Mais de 5 anos
- 4) Você está satisfeito em trabalhar no BPEsc?
☐ Sim ☐ Não
- 5) Na sua opinião, em que o Batalhão deve melhorar?
☐ Escalas de serviço ☐ Condições de trabalho ☐ Atender mais escolas
☐ _____) Outras
Quais? _____
- 6) Qual o seu grau de escolaridade?
☐ 1º Grau ☐ 2º Grau ☐ Superior
- 7) Na sua opinião o seu curso de formação foi suficiente para que você desenvolva suas atividades profissionais com qualidade?
☐ Sim ☐ Não

8) Ao assumir o serviço, você recebe armamento, munição e equipamentos em boas condições de uso?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Nunca

9) Como você qualifica o trabalho prestado a sociedade?

☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Péssimo

10) Ao entrar de serviço diariamente você recebe orientações dos superiores sobre o serviço a ser desempenhado?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Nunca

11) E nas escalas extras, você recebe todas as orientações sobre o serviço a ser desempenhado, bem como o motivo da presença da Polícia Militar naquele local?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Nunca

12) Você já participou de alguma palestra ou treinamento no BPEsc ou em outro local com a finalidade de melhorar a qualidade do serviço que você desempenha?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Nunca

13) Como é relacionamento dos Oficiais com as praças do BPEsc?

☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Péssimo

14) Quando você está com um problema de ordem pessoal ou familiar, recebe apoio do Comando ou dos Oficiais do Batalhão?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Nunca

15) Você acha que é fundamental um bom relacionamento entre o Batalhão Escolar e a comunidade atendida?

☐ Sim ☐ Não

16) Você já ouviu falar sobre o Programa de Qualidade Total em alguma empresa?

☐ Sim ☐ Não

17) Você acha importante um Programa de Qualidade Total no BPEsc, com a finalidade de melhor atender a comunidade e valorizar o trabalho desenvolvido pelos seus integrantes?

☐ Sim ☐ Não

18) Espaço reservado para que você faça sugestões e/ou opiniões sobre as questões abordadas neste questionário ou outra que você julgue importante para a melhoria do serviço prestado pelo BPEsc.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ

QUESTIONÁRIO Nº 03 – APLICADO ÀS ESCOLAS ATENDIDAS PELO BPEsc

Prezado Sr(a)

Sabemos que o seu tempo é precioso, porém, pedimos um pouco de sua atenção para responder o questionário abaixo, que tem por objetivo subsidiar um trabalho monográfico que estamos desenvolvendo no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO /2003, na Polícia Militar do Paraná, cujo tema é Qualidade Total na atividade fim – uma proposta de emprego na Polícia Militar de Alagoas. Como projeto piloto do referido programa, escolhemos o Batalhão de Polícia Escolar – BPEsc.

As respostas devem ser sinceras, a fim de possibilitar um embasamento científico para o nosso trabalho.

A sua participação é muito importante e busca observar a qualidade atual do serviço desempenhado pelo BPEsc e consequentemente da nossa gloriosa Polícia Militar de Alagoas. Não precisa se identificar, desde já agradecemos a sua colaboração.

Luiz Carlos de **Melo** Cavalcanti – Cap PMAL
Of AI CAO - PMPR

- 1) Você já utilizou os serviços do Batalhão de Polícia Escolar?
() Sim () Não
- 2) Como você qualifica o serviço prestado pelo citado Batalhão?
() Excelente () Ótimo () Bom () Regular () Péssimo
- 3) Na sua escola existe policiamento regularmente?
() Sim () Não
- 4) Qual o turno que mais precisa da presença da Polícia Militar?
() Matutino () Vespertino () Noturno
- 5) Você já recebeu a visita de algum Oficial do Batalhão Escolar?
() Sim () Não
- 6) Se afirmativo qual foi o objetivo da visita?
() Fiscalização do policiamento () Palestras () Ocorrências () Outros
Quais? _____
- 7) Os policiais militares, durante as ocorrências, procuram agir de acordo com a lei, respeitando os direitos humanos do cidadão?
() Sim () Não

8) Você acha importante a participação da sociedade, através dos diversos segmentos organizados, informando a Polícia Militar às anormalidades acontecidas na sua comunidade?

() Sim () Não

9) Você já presenciou espancamentos a civis, no atendimento de ocorrências por policiais -militares do Batalhão Escolar?

() Sim () Não () As vezes () Nunca

10) O que você acha do grau de formação e educação dos policiais do Batalhão Escolar?

() Excelente () Ótimo () Regular () Péssimo

11) E quanto à apresentação pessoal, o que você acha?

() Excelente () Ótima () Regular () Péssima

12) Você já ouviu falar sobre algum Programa de Qualidade Total implantado em alguma Polícia Militar ou empresa privada?

() Sim () Não

Qual? _____

13) Você acha importante a implantação de um Programa de Qualidade Total no Batalhão Escolar, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados?

() Sim () Não

14) Espaço reservado para que você faça sugestões e/ou opiniões sobre as questões abordadas neste questionário ou outra que você julgue importante para a melhoria do serviço prestado pelo Batalhão Escolar.

DETALHAMENTO

FASE 1

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Coleta de informações internas e externas
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento das características do Batalhão e de seus integrantes, bem como do ambiente em que atua.• Fornecer subsídios à reunião de trabalho com o Comando da Unidade, visando o direcionar o Programa de Qualidade.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• Visitas às áreas internas do Batalhão e aos diversos locais onde o policiamento escolar atua.• Consultas às informações e documentos disponibilizados pelo Batalhão e a bancos de dados disponíveis.• Questionários (se necessário).
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Condução: Consultoria externa, com o apoio dos Oficiais da Unidade.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• 1º mês
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Nas dependências do Batalhão e locais de serviço de policiamento escolar.

DETALHAMENTO

FASE 2

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Reunião com o Comando do Batalhão e os Oficiais.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Análise e avaliação do Batalhão e seu contexto.• Sensibilização do Comando.• Refletir sobre os fatores de sucesso da Unidade.• Obtenção do compromisso e liderança do Comando para a qualidade.• Definição de diretrizes básicas para o Programa.• Definição de estrutura básica para o Programa.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• Reunião contando com dinâmicas e debates, com duração em torno de 1 dia.
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Participantes: Comandante, Oficiais e, se julgado conveniente, Praças.• Condução/Preparação: Consultoria externa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• 1º mês.
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Preferencialmente, em local afastado do ambiente de trabalho e em final de semana.

DETALHAMENTO

FASE 3

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Constituição dos Comitês da Qualidade Total.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Para coordenação e condução das atividades do Programa.• Manutenção da sintonia com as diretrizes gerais do Batalhão e a Unidade do Programa.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• 01 reunião com duração em torno de 1 hora para definição dos membros dos Comitês Central e das Áreas, se necessário, e discussão/definição das atribuições das equipes e regime de funcionamento.• O coordenador do comitê da área participativa do Comitê Central.
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Composição e condução: Consultoria externa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• 1º mês.
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Sala de reuniões.

DETALHAMENTO

FASE 4

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Constituição da Estrutura e Plano de Comunicação.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar meios formais de comunicação dentro do Batalhão para facilitar e equalizar o processo de conhecimento do Programa.• Divulgar o andamento e os resultados do Programa.• Acolher sugestões.• Motivar as pessoas.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• 01 reunião com duração em torno de 2 horas, para definição de composição, atribuições e regime de funcionamento.
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Condução: Comitê e consultoria externa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• 1º mês, após a constituição dos comitês.
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Sala de reuniões.

DETALHAMENTO**FASE 5**

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Lançamento oficial do Programa.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Envolver todo o Batalhão.• Tornar público o comprometimento do Comando.• Esclarecer aos componentes da Unidade sobre o programa e seus objetivos.• Divulgação do compromisso para com a qualidade.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• Solenidade contando com a participação de um maior número possível de diretores de escolas e componentes da Unidade.
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Participantes: Todos os Oficiais da Unidade e convidados, autoridades da área de educação, diretores de escolas e policiais-militares do BPEsc.• Condução: Comitê Central e consultoria externa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• 2º mês.
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Nas dependências do Batalhão Escolar

DETALHAMENTO

FASE 6

O que?	<ul style="list-style-type: none"> Educação e treinamento para a Qualidade e Relações interpessoais. Módulo I.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar/motivar os policiais-militares para a Qualidade Total. Criar ambiente propício para disseminação dos conceitos da Qualidade Total. Obter adesão dos integrantes do batalhão para implantação do Programa. Dotar os policiais-militares de conhecimentos teóricos e técnicos sobre Qualidade Total e relações interpessoais. Melhorar o clima organizacional.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> Realização de encontros no total de 16 horas com debates, discussões, dinâmicas de grupo, sobre os temas abaixo, contando com recursos de textos e vídeos: <ul style="list-style-type: none"> - Conceitos princípios e fundamentos da Qualidade Total; - Paradigmas; - Comunicação; - Trabalho em equipe; - Processos de mudanças; - Profissionalismo/acomodação; - Liderança; - Ferramentas da Qualidade: Brainstorming, 5W2H, 3 gerações.
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> Aproximadamente 30% do efetivo (100 policiais-militares), divididos em 4 turmas de 25 cada. Alvo: Oficiais, Subtenentes, Sargentos, Cabos e Soldados. Condução: Consultoria externa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> A partir do 2º mês, com duração máxima em torno de 4 semanas.
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> Sala de treinamento.

DETALHAMENTO

FASE 7

O que?	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do PEA – Plano de Educação e Autodesenvolvimento.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar para a Qualidade Total todos os demais policiais-militares. • Criar clima e ambiente propícios ao Programa, em toda a Unidade. • Avaliar a mudança de atitudes dos policiais. • Disseminação/multiplicação dos conceitos da Qualidade e relações interpessoais.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar a execução do Plano de Educação e Autodesenvolvimento, discutido com os membros dos comitês e consultoria externa.
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> • Condução: Comitês de Qualidade Total.
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> • A partir do 4º mês. • O tempo estimado é de 4 semanas.
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de treinamento.

DETALHAMENTO

FASE 8

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Treinamento para o 5 S – Módulo II
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilizar/educar para a importância do bom clima organizacional e ambiente para a Qualidade.• Dotar os policiais-militares de conhecimentos teóricos e técnicos sobre o 5 S.• Preparar para a implantação do 5 S.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• Realização de encontros, no total de 4 horas, com debates, discussões, dinâmicas de grupo sobre o tema 5 S, contando com recursos de textos e vídeos.
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Alvo: Participantes do Módulo I (100 policiais-militares).• Condução: Consultoria externa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• A partir do 5º mês, com duração máxima de 2 semanas.
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Sala de treinamento.

DETALHAMENTO

FASE 9

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Disseminação do 5 S.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilizar para o Programa 5 S todos os demais policiais-militares do Batalhão.• Criar ambiente e clima propícios à implantação do Programa 5 S.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• Similar à disseminação efetuada após o treinamento – Módulo I (Fase 07).• Estará contemplada no PEA – Plano de Educação e Autodesenvolvimento.
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Condução: Comitês de Qualidade Total.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• A partir do 5º mês, com duração estimada de 3 semanas.
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Sala de treinamento.

DETALHAMENTO

FASE 10

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento do 5 S.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Definir responsabilidades e tarefas necessárias á implantação do Programa.• Definir responsáveis e cronograma.• Definir as atividades de divulgação.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• Reunião com duração em torno de 4 horas.• Utilização da ferramenta 5W1H.
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Condução: Comitê Central e consultoria externa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• A partir do 5º mês.
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Sala de reuniões.

DETALHAMENTO

FASE 11

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Implantação do Programa 5 S.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Aplicação prática dos conceitos do 5 S;• Promover mudanças comportamentais através de ações práticas e exemplos.• Sensibilizar as pessoas para um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à melhoria da qualidade de vida e de produtividade.• Internalizar Princípios da Qualidade Total.• Arrumar todas as dependências do Batalhão.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• Lançamento Oficial (solenidade).• Reuniões prévias de preparação e grupos de estudo, segundo programa/planejamento.• Implantação gradual, senso a senso, cumulativa.
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Condução: Comitê Central.• Assessoria: Consultoria externa.• Execução: Todos os componentes do Batalhão.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• A partir do 6º mês. Em torno de 4 semanas para cada senso.
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Em todas as instalações do Batalhão.

DETALHAMENTO

FASE 12

O que?	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento dos processos prioritários e seleção de projetos de melhoria.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer prioridades.• Sugerir melhorias.• Selecionar, dentre as sugestões de melhoria, aquelas que possam ser conduzidas neste primeiro estágio.• Iniciar os projetos de melhoria.
Como?	<ul style="list-style-type: none">• Reunião para análise e definição dos processos prioritários, ou que trazem mais problemas e com possibilidades de serem melhorados significativamente no âmbito do setor.
Quem?	<ul style="list-style-type: none">• Condução: Comitê Central e das áreas e consultoria externa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none">• A partir do 5º mês.
Onde?	<ul style="list-style-type: none">• Sala de reuniões.

DETALHAMENTO

FASE 13

O que?	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento dos progressos.
Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os resultados apresentados na implantação da 1ª etapa do Programa, principalmente o 5 S. • Demonstrar resultados práticos. • Avaliar grau de internalização dos conceitos e mudanças de atitudes. • Promover a utilização de técnicas específicas (Ciclo PDCA, 5W2H, GUT).
Como?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação de avaliadores internos para o Programa 5 S. • Apresentação de pontos de melhoria. • Apresentação de resultados.
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> • Comitê/avaliadores/consultoria externa.
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> • A partir do 6º mês.
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> • Nas instalações do Batalhão.

Autor: Cavalcanti, L.C de Melo Objeto de Estudo: Atividade Fim - BPEsc Contexto: Polícia Militar de Alagoas Título: A Qualidade Total na Atividade-fim do Batalhão de Polícia Escolar, uma proposta de emprego na Polícia Militar de Alagoas.		Situação problematizadora (descrever o cenário onde ocorre o problema, a situação conflitante: O que? Quem? Onde? Quando? Como? Por que?). A Qualidade Total na atualidade é o sentido de qualquer empresa para permanecer no mercado, e a Polícia Militar de Alagoas não pode ficar fora desse contexto.		
Problema de pesquisa (questão que irá resolver, colocar em forma de pergunta) A inexistência de mecanismos de controle relativos à qualidade dos serviços prestados a população será que não tem comprometido o aperfeiçoamento operacional do Batalhão de Polícia Escolar?				
O ponto de vista que irá defender como solução do problema (tese, hipótese, resposta, resposta provisória, o que irá demonstrar, a razão do seu trabalho, justificar): Na atualidade, a qualidade total não faz parte dos requisitos que todo policial militar deve possuir, orientado por uma Diretriz do Comando Geral da Corporação.				
Objetivo Geral Propor a implantação de um projeto piloto de Qualidade Total no Batalhão de Polícia Escolar – BPEsc.				
Objetivos específicos: Ações para execução do trabalho, prever confronto de fontes de informação para enriquecer reflexão.	Metodologia: Operacionalização das ações, método, técnica, critérios, indicadores. Instrumentos para coletas e avaliação dos dados. Cronograma de trabalho.	Revisão de Literatura: Posição oficial a respeito da questão estudada. Busca em livros clássicos, periódicos e base de dados. (pressupostos, teorias, leis, comentários, análises, pareceres, propostas, encaminhamentos, testes, pesquisas, etc).	Desenvolvimento: (Resultado: Relatar as informações tiradas da realidade estudada e suas validações); (Discussão: confrontar as fontes de informação).	Considerações finais: Analisar o impacto da sua contribuição para a solução do problema e situar o significado para a tese e os objetivos pretendidos. Proposta? Recomendações?
Características da atividade	Prova documental, regras disciplinares de conduta.	O que é isto? Como deve ser feito? Quem deve fazer? Como deve fazer?	Análise de Relatórios, Sustentação legal.	Avaliação: O emprego do programa de Qualidade Total na atividade-fim do BPEsc, através de um projeto piloto é viável ser implantado.
Percepção do público interno e externo	Pesquisa de campo a fim de verificar a visão do Comando, Oficiais e Praças do BPEsc e dos diretores e professores sobre a atividade.	Como executa? Como recebe?	Como se precederá a implantação	
Orientação da qualidade total.	Pesquisa bibliográfica, teoria que sustenta a atividade.	Como deveria ser feito?	Análises estatísticas da Pesquisa de campo.	